

АННОТАЦИЯ

Майстренко А.С. Повышение эффективности деятельности банка (на примере АО «Альфа-банк»). – Челябинск: ЮУрГУ, ДО-528, 168 с., 30 ил., 50 таб., библиогр. список – 49 наим., прил. - нет, 25 л. слайдов

Дипломный проект выполнен с целью разработки стратегических направлений развития для АО «Альфа-Банк».

В дипломном проекте проанализирована организационная структура предприятия, выявлены сильные и слабые стороны АО «Альфа-Банк», а так же возможные угрозы и дополнительный потенциал предприятия. Изучены особенности функционирования организации.

Так же произведен анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия, анализ кредитной политики.

Были разработаны мероприятия по повышению эффективности работы АО «Альфа-Банк», в частности проект современного мобильного банкинга в виде приложений.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 ХАРАКТЕРИСТИКА АО «Альфа-Банк» И ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ (Разработала Майстренко А.С.)	10
1.1 История создания и развития организации	10
1.2 Цель и виды деятельности.....	13
1.2.1 Основные цели и задачи банка	14
1.2.2 Виды деятельности банка.....	16
1.3 Организационно-правовой статус	23
1.4 Структура компании и система управления.....	26
1.5 Отраслевые особенности функционирования организации	36
1.6 SWOT анализ	43
1.6.1 Анализ внутренней и внешней среды организации.	43
1.6.2 Конкурентные позиции АО «Альфа-Банк».....	45
1.6.3 Анализ внутренней среды АО «Альфа-Банк».....	47
1.7 Труд и заработная плата	54
2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (Разработала Петрова Л.А.).....	65
2.1 Анализ финансовых результатов деятельности АО «Альфа-Банк»	65
2.1.1 Анализ прибыли	66
2.1.2 Анализ структуры и динамики процентных и непроцентных расходов.....	75
2.2 Анализ финансового состояния.....	84
2.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ актива баланса банка ...	84
2.2.2 Анализ пассивов банка	91
2.2.2.2 Анализ собственных средств банка	96
2.2.3 Анализ деловой активности банка	98
2.2.4 Анализ ликвидности и платежеспособности	101
2.3 Анализ затратности функционирования.....	111

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ АО «Альфа-Банк» (СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)	123
3.1 Основные пути повышения эффективности деятельности АО «Альфа-Банк».....	123
3.2 Сущность предлагаемых мероприятий (Разработала Петрова Л.А.)..	125
3.2.1 Сущность мобильного банкинга.....	125
3.2.1.1 Преимущества и недостатки «Мобильного банка»	129
3.2.1.2 Сравнительная характеристика временных затрат клиента при кассовом и удаленном обслуживании.....	134
3.2.1.3 Выбор исполнителя и анализ конкурентов	137
3.3 Методические основы оценки эффективности инвестиционного проекта..	143
3.4 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	147
3.4.1 Оценка эффективности применения мобильного банкинга	147
3.4.1.1 Оценка коммерческой эффективности мобильного банкинга	153
3.4.1.2 Анализ чувствительности проекта мобильного банка	160
3.1 Основные пути повышения эффективности деятельности АО «Альфа-Банк»	163
3.2 Сущность предлагаемых мероприятий (Разработала Майстренко А.С.)	168
3.2.1 Сущность индивидуальных сейфовых ячеек	168
3.2.2 Выбор исполнителя и анализ конкурентов	171
3.4 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	172
3.4.1 Оценка эффективности внедрения услуги по предоставлению индивидуальных сейфовых ячеек.....	172
3.4.1.1 Оценка коммерческой эффективности индивидуальных сейфовых ячеек.....	180
3.4.1.2 Анализ чувствительности проекта мобильного банка	187
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	190
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	193

1 ХАРАКТЕРИСТИКА АО «Альфа-Банк» И ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

1.1 История создания и развития организации

АО Альфа-Банк был основан в 1990 году. Это универсальный коммерческий банк, который осуществляет все самые основные виды банковских операций, представленных на финансовом рынке, в том числе обслуживание физических и юридических лиц, вложение инвестиций, финансирование и управление активами в области торговли.

АО «Альфа-Банк» — это один из самых крупных банков в России, как по величине активов, так и собственного капитала. По статистическим данным самого банка, в АО «Альфа-Банк» обслуживается более 45 тыс. корпоративных клиентов, различного уровня развития и более 2,5 млн. физических лиц. Такая огромная клиентская база говорит о том, что банк хорошо себя зарекомендовал на рынке финансовых услуг и расположил к себе клиентуру.

Кредитование – это один из наиболее важных продуктов, предлагаемых Банком корпоративным клиентам. Филиальная сеть банка включает в себя 610 отделений и офисов в РФ и за рубежом. С такой большой сетью филиалов и отделений могут сравниться только государственные банки.

Стратегическое направление деятельности всего АО «Альфа-Банка» и рассматриваемого нами филиала в том числе, представлено розничным бизнесом, который также может приносить существенную прибыль.

Также важной чертой, характеризующей данный коммерческий банк, является то, что АО «Альфа-Банк» — это один из немногих банков в РФ, где проводится систематическая международная аудиторская проверка с 1993 года (Price Waterhouse Coopers). Две знаменитые аудиторские организации – это ООО «Интерком-Аудит» и ООО «Интерком-Аудит БКР» осуществляют аудиторскую проверку бухгалтерской (финансовой) отчетности по РСБУ, консолидированной финансовой отчетности по МСФО банковской группы ОАО

«Альфа-Банк» на протяжении уже многих лет. Также в банке проводится внутренний аудит – это независимый механизм, действующий с целью проведения проверки эффективности систем управления рисками, процедур контроля и управления Альфа-Банка, его дочерних и связанных компаниях.

Кредитная деятельность АО «Альфа-Банка» включает в себя:

- проектное финансирование;
- торговое финансирование;
- торговое кредитование;
- кредитование оборотного капитала и капитальных вложений.

Кроме того, банк оказывает следующие виды услуг:

1. Услуги физическим лицам:

- Обслуживание счетов и расчетные операции
- Операции с наличными средствами
- Взимание комиссий
- Переводы без открытия текущих счетов
- Операции по конвертации
- Вклады
- Управление инвестициями частных лиц
- Пластиковые карты
- Дорожные чеки
- Операции с ценными бумагами
- Услуги «Альфа-Директ»
- Депозитарные услуги
- Индивидуальные сейфы
- Пенсионные программы

2. Услуги юридическим лицам:

- Управление инвестициями корпоративных клиентов
- Расчетно-кассовое обслуживание

- Валютный контроль
- Векселя Альфа-Банка
- Международные корреспондентские отношения
- Операции с драгоценными металлами
- Оценка залогового имущества
- Операции с пластиковыми картами
- Долговые программы
- Программное обеспечение
- Пенсионные программы

Что касается потребителей услуг рассматриваемого нами коммерческого банка, то необходимо отметить, что среди клиентов есть достаточно крупные предприятия, при этом основные заемщики – это субъекты малого и среднего предпринимательства. АО «Альфа-Банк» для дальнейшего поступательного развития диверсифицирует свой кредитный портфель, последовательно снижая его концентрацию.

Кроме того, для спокойствия клиентов АО «Альфа-Банк» ведется стабильная политика в отношении обработки персональных данных, которая определяет основные принципы и правила по обработке персональных данных всех клиентов, а также в общении с клиентами, поставщиками, акционерами и сотрудниками. Политика в отношении обработки персональных данных распространяется на всех сотрудников АО «Альфа-Банка» без исключения. Политика банка такова, что он следит за самочувствием и спокойствием своего клиента.

Отметим, что при обработке персональных данных клиентов Банк стремится соблюдать требования законодательства Российской Федерации, в частности Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных», а также локальные нормы и правила, установленные в банке.

1.2 Цель и виды деятельности

Наиболее важной стратегической целью развития «Альфа-Банка» как кредитной организации является достижение максимальных финансовых показателей на рынке банковских услуг для того, чтобы стать первоклассным универсальным коммерческим банком международного уровня, действующим на принципах надежности и максимальной ориентированности на нужды клиентов в соответствии с мировыми стандартами.

Одним из основных преимуществ «Альфа-Банка», заметно выделяющих его среди других кредитных организаций, является наличие широкой филиальной сети, организованной в собственную расчетную систему и позволяющую осуществлять платежи в любую точку России.

Основная деятельность Банка включает в себя привлечение денежных средств, физических и юридических лиц во вклады, открытие и ведение счетов юридических и физических лиц, осуществление кассовых и расчетных операций, кредитование юридических и физических лиц, предоставление гарантий, осуществление операций с ценными бумагами, доверительное управление денежными средствами и иным имуществом физических и юридических лиц, а также куплю-продажу иностранной валюты в наличной и безналичной формах. Кроме того, «Альфа-Банк» является участником системы обязательного страхования вкладов физических лиц с 21 июня 2004 года.

АО «Альфа-Банк» имеет Генеральную лицензию Банка России на осуществление банковских операций № 1326 от 16.01.2015 г. без ограничения срока действия и осуществляет свою деятельность в соответствии с Федеральным Законом «О банках и банковской деятельности» и другими законодательными актами Российской Федерации.

Помимо Генеральной лицензии Банка России АО «Альфа-Банк» осуществляет свою деятельность на основании следующих лицензий и разрешений: «На право привлечения во вклады и размещения драгоценных

металлов, а также осуществление иных операций с драгоценными металлами», «На осуществление брокерской деятельности», «На осуществление депозитарной деятельности» и других лицензий.

1.2.1 Основные цели и задачи банка

К основным целям «Альфа-Банка» можно отнести:

1. Увеличение уставного капитала Банка, повышение размера собственного капитала.
2. Расширение рынка банковских услуг.
3. Постоянное расширение клиентской базы с приоритетным направлением по привлечению субъектов малого и микро-бизнеса.
4. Формирование диверсифицированной и устойчивой ресурсной базы.
5. Активное развитие сотрудничества с финансовыми институтами и ипотечными системами.
6. Увеличение капитализации Банка.
7. Внедрение международных стандартов банковской деятельности.
8. Внедрение и развитие методов современного маркетинга и PR.
9. Совершенствование системы управления рисками.
10. Улучшение качества и разнообразия ассортимента услуг для физических лиц, предприятий малого и среднего бизнеса, в повышении объемов операций и стремлении к снижению издержек ведения бизнеса, росте его технологического уровня и управляемости.

Для достижения поставленных целей, «Альфа-Банк» в последние годы выполняет следующие задачи:

Перед Корпоративным банковским бизнесом:

- повышение уровня клиентского сервиса и эффективности работы за счет продвижения адаптированных продуктовых предложений, максимально соответствующих потребностям клиентов;

- развитие кросс-продаж;
- улучшение качества кредитного портфеля за счет внедрения системы раннего предупреждения, предусматривающей своевременный отказ от заемщиков с ухудшающимся финансовым состоянием по итогам мониторинга, и за счет развития навыков кредитной работы и отраслевой экспертизы;
- усиление контроля за рисками за счет фокусировки на приоритетных отраслях;
- увеличение доли рынка в сегменте малого и среднего бизнеса за счет фокусировки на работе в приоритетных регионах;
- автоматизация кредитного процесса в сегменте малого и среднего бизнеса;
- реструктуризация региональной сети, переформатирование филиалов в операционные офисы;
- расширение операций, предоставляемых на комиссионной основе (в том числе, за счет выделения специализированных зон РКО);
- усовершенствование транзакционных продуктов.

Перед Розничным банковским бизнесом:

- развитие дифференцированного продуктового предложения и пакетных предложений, учитывающих специфику различных целевых клиентских сегментов;
- развитие технологии активных продаж за счет внедрения института клиентских менеджеров и упрощенной технологии кредитования клиентов малого бизнеса;
- развитие банкострахования и кросс-продаж небанковских продуктов (паи ПИФ, брокеридж);

- повышение лояльности клиентов за счет оптимизации процесса обслуживания (в том числе, за счет сокращения количества предоставляемых в Банк документов) и улучшения качества сервиса;
- модификация сети точек продаж за счет акцента на формате мини-офисов, релокация отделений и внедрение системы управления эффективностью точек продаж;
- развитие дистанционных каналов обслуживания (Интернет-банкинг, платежная система CITY+);
- стимулирование безналичных расчетов, в том числе за счет развития эквайринговой и POS-терминальной сети;
- реализация социально-значимых проектов (проект «Универсальная электронная карта»; программы по поддержке ипотечного кредитования с участием АИЖК и ВЭБ; совместная с МСП-Банком программа "Финансирование инноваций и модернизации" для малых предприятий).

Конечным итогом должно стать создание современного технологичного Банка, который будет обладать оптимальной необходимой сетью точек обслуживания, оказывать высококлассные услуги клиентам и пользоваться серьезным авторитетом на рынке.

1.2.2 Виды деятельности банка

Банк на основании соответствующей лицензии Банка России может осуществлять следующие банковские операции:

- выпускать банковские карты для осуществления операций по счетам юридических и физических лиц.
- привлекать денежные средства физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- размещать указанные средства от своего имени и за свой счет;
- открывать и вести банковские счета физических и юридических лиц;

- осуществлять расчеты по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков - корреспондентов, по их банковским счетам;
- инкассировать денежные средства, векселя, платежные и расчетные документы и осуществлять кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- покупать и продавать иностранную валюту в наличной и безналичной формах;
- привлекать во вклады и размещать драгоценные металлы;
- выдавать банковские гарантии;
- осуществлять переводы денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов).

Банк, помимо перечисленных выше банковских операций, вправе осуществлять следующие сделки:

- выдавать поручительства за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
- приобретать права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
- осуществлять доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- осуществлять операции с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- предоставлять в аренду физическим и юридическим лицам специальные помещения или находящиеся в них сейфы для хранения документов и ценностей;
- лизинговые операции;
- оказывать консультационные и информационные услуги.

Помимо перечисленных, Банк вправе осуществлять иные сделки в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Банк имеет право осуществлять профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг в соответствии с федеральными законами.

Далее рассмотрим деятельность АО «Альфа-Банка» более детально:

1. Деятельность банка по кредитам.

Автокредитование физических лиц:

АО «Альфа-Банк» является активным игроком на рынке автокредитования. Присутствие в многочисленных автосалонах, наличие специальных маркетинговых программ, высокий уровень сервиса, приемлемые ценовые параметры — все это выгодно отличает «Альфа-Банк» на рынке кредитования частных лиц на покупку автотранспорта.

В линейке автокредитования «Альфа-Банка» есть следующие кредиты:

- Кредит на автомобиль по программе банка, который предусматривает средства на новый или подержанный автомобиль иностранного производства, новый автомобиль отечественного производства.
- Кредит на автомобили Lifan, Hyundai, Volkswagen, Audi, Skoda, CheryBonus и CheryVergуна специальных условиях.
- Кредит на автомобили Lada, Hondaco скидкой от автопроизводителя.

Потребительское кредитование:

«Альфа-Банк» предлагает широкий спектр потребительских кредитов, в том числе на ремонт, отдых, приобретение мебели, бытовой техники и прочие нужды. Скорость и удобство получения кредита, высокий уровень сервиса, рыночные ценовые параметры — все это делает потребительское кредитование «Альфа-Банка» удобным и эффективным инструментом повышения качества жизни его заемщиков.

Ипотечное кредитование:

«Альфа-Банк» предлагает ипотечный кредит, благодаря которому его клиенты могут стать владельцем собственной квартиры в многоквартирном жилом доме, или таунхаусе, индивидуального жилого дома, а также смогут погасить ипотечный кредит, полученный в другом банке.

Кредитование малого бизнеса:

«Альфа-Банк» предлагает различные программы кредитования малого бизнеса:

- «Бизнес-оборот» - Кредит на пополнение оборотного капитала для осуществления текущей деятельности и расширения бизнеса: покупка сырья и материалов для использования в основном производстве, пополнение денежной наличности, товарных запасов под сезон, оплата услуг и т.п.
- «Бизнес-овердрафт» - Кредитование расчетного счета при недостаточности или отсутствии на счете денежных средств с целью оплаты платежных документов.
- «Бизнес-доверие» - Кредит для индивидуальных предпринимателей и юридических лиц на любые цели, связанные с бизнесом клиента, или для собственника бизнеса на потребительские цели.
- «Бизнес-инвест» - Кредит на расширение или развитие действующего направления бизнеса, возможно рефинансирование произведенных ранее инвестиционных затрат, а также приобретение жилой недвижимости с целью перевода в нежилой фонд и дальнейшего использования в бизнесе.
- «Бизнес-авто» - Кредит на приобретение транспортных средств для использования в бизнесе под залог приобретаемого транспорта.

- «Бизнес-авто-экспресс» - Экспресс-кредит на приобретение транспортных средств для дальнейшего использования в бизнесе под залог приобретаемого транспорта.
- «Бизнес-ипотека» - Кредит на приобретение объектов коммерческой недвижимости и земельных участков под залог приобретаемых объектов.
- «Бизнес-оборудование» - Кредит на приобретение оборудования для использования в бизнесе под залог приобретаемого имущества.
- «Бизнес-гарантия» - Дополнительное обеспечение исполнения вашей компанией обязательств по основной сделке (контракту, тендеру, и др.) перед третьими лицами в виде гарантий банка.

2. Деятельность банка по вкладам.

«Альфа-Банк» предлагает своим клиентам широкий спектр вкладов, которые позволяют сохранить и приумножить их сбережения:

Срочные вклады:

- «Победа +»- Высокая процентная ставка и ежемесячная выплата процентов.
- «Линия жизни» - Высокая доходность вклада и одновременная помощь детям.
- «Премьер+» - Максимальный доход с возможностью льготного досрочного востребования вклада.
- «Потенциал+» - Гарантированный доход с возможностью совершения расходных операций.

- «Пенсионный» - Высокая доходность вклада, низкая сумма первоначального взноса, ежемесячная выплата процентов с капитализацией или на отдельный счет по выбору вкладчика.
- «Мультивалютный» - Размещение денежных средств одновременно в трех валютах и оперативное управление «корзиной» валют.
- «Активити» - Доход с возможностью пользоваться деньгами в режиме до востребования.

Вклады до востребования:

- Вклад «Блиц-Доход» в рублях.
- Вклад «до востребования» в иностранной валюте.

Вклады «до востребования» не имеют ограничений по сроку хранения денежных средств и возвращаются по первому требованию вкладчика.

3. Операции с ценными бумагами.

В соответствии с Федеральным законом от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" «Альфа-Банк» выступает в качестве профессионального участника рынка ценных бумаг, имеет лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление следующих видов деятельности:

- брокерская деятельность (лицензия № 177-04148-000100 от 20 декабря 2000 г.);
- дилерская деятельность (лицензия № 177-03574-010000 от 07 декабря 2000 г.);
- деятельность по управлению ценными бумагами (лицензия № 22-000-1-00049 от 25 июня 2002 г.);
- депозитарная деятельность (лицензия № 177-04148-000100 от 20 декабря 2000 г.);

4. Операции с драгоценными металлами.

АО «Альфа-Банк» открывает и обслуживает обезличенные металлические счета физическим лицам в г. Москва. Открыв металлический счет, клиент банка может совершать по нему сделки купли-продажи драгоценных металлов по текущим ценам АО «Альфа-Банк», а также размещать металл во вклад.

Кроме того, «Альфа-Банк» заключает с клиентами-физическими лицами сделки купли-продажи драгоценных металлов.

5. Выпуск банковских карт Visa и Mastercard.

Банк предлагает своим клиентам широкий спектр банковских карт платежных систем Visa и MasterCard (категорий Electronic, Maestro, Standard, Gold, Platinum).

«Альфа-Банк» является принципиальным членом международных платежных систем VisaInternational и MasterCardWorldwide, использует собственный процессинговый центр, производит и обслуживает карты без помощи посторонних компаний, что обеспечивает наивысшую степень безопасности и качества проводимых операций.

1.3 Организационно-правовой статус

АО «Альфа-Банк» является кредитной организацией, действующей в форме акционерного общества.

Акционерное общество (АО) — форма организации публичной компании; акционерное общество. Основным отличием от закрытого акционерного общества является право акционеров отчуждать свои акции физическим или юридическим лицам без решения общего собрания акционеров.

Преимущества:

- Число акционеров не ограничено.
- Свободная продажа акций АО на рынке.
- В АО не требуется открытие накопительного счёта и внесение денег в уставный капитал до регистрации.

Недостатки:

- Длительность учреждения.
- Открытость информации (доступность конкурентам).
- Обязанность раскрывать годовой отчёт общества, годовую бухгалтерскую отчётность.
- Уставной капитал АО должен составлять не менее тысячекратной суммы минимального размера оплаты труда на дату регистрации общества.
- Необходимость регистрации выпуска акций.

Фирменное (полное официальное) наименование Банка: Акционерное Общество «Альфа-Банк». Сокращенное наименование Банка: АО «Альфа-Банк». Полное фирменное наименование Банка на английском языке: Joint Stock Company «ALFA-BANK». Сокращенное наименование Банка на английском языке: АО «ALFA-BANK».

«Альфа-Банк» является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом, на которое может быть обращено взыскание, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Акционерами Банка могут быть юридические и (или) физические лица. Акционеры Банка не отвечают по обязательствам Банка и несут риск убытков,

связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Банк не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Банк вправе в установленном законодательством порядке:

- Открывать корреспондентские счета в иных кредитных организациях в целях осуществления своей деятельности;
- Открывать филиалы и представительства на территории Российской Федерации и за рубежом и наделять их правами в пределах уставных положений Банка без наделения их правами юридического лица;
- Самостоятельно или совместно с другими юридическими и физическими лицами, иностранными и международными организациями участвовать в деятельности иных юридических лиц и их объединений в Российской Федерации и за ее пределами;
- Создавать службу безопасности Банка;
- Осуществлять внешнеэкономическую деятельность, участвовать в деятельности и сотрудничать в иной форме с международными организациями;
- Издавать локальные (внутренние) акты, регламентирующие деятельность Банка;
- Самостоятельно устанавливать форму, систему и порядок оплаты труда сотрудников Банка;

В настоящее время «Альфа-Банк» - сетевой банк федерального масштаба, значимый участник всех сегментов российского банковского рынка. «Альфа-Банк» входит в состав одноименной финансовой корпорации, которая ведет бизнес практически во всех секторах российского финансового рынка. «Альфа-Банк» - ключевой актив и ядро консорциума «Альфа-Групп». Надежность и финансовая устойчивость Банка обеспечиваются четким и эффективным управлением.

При построении системы управления Банк ориентируется на лучшие международные стандарты корпоративного управления, обеспечивающие

надлежащее исполнение решений единоличных и коллегиальных органов управления в сочетании с необходимой оперативностью принятия и исполнения решений в организациях с высокой степенью территориальной и внутриотраслевой диверсификации. В соответствии с требованиями российского банковского законодательства и согласно общепринятым в банковском сообществе стандартам управления, на разных уровнях управления Банка действуют Коллегиальные органы управления: Правление и профильные комитеты. Правление возглавляет Председатель, который является единоличным органом управления Банка.

Должностной и персональный состав Коллегиальных органов утверждается решением Правления.

Оперативное управление бизнесами Банка осуществляется Главными исполнительными директорами по розничному и корпоративному банковскому бизнесу. Широкомасштабная филиальная сеть Банка, организационная структура которой соответствует лучшим российским и мировым практикам, построена по схеме, соответствующей территориальному устройству Российской Федерации. Такая сеть требует оперативного и эффективного управления, которое в полной мере реализовано «Альфа-Банком»».

1.4 Структура компании и система управления

Органами управления Банком являются:

- Общее собрание акционеров Банка (именуемое далее - Общее собрание акционеров);
- Наблюдательный совет Банка
- единоличный исполнительный орган - Председатель Правления Банка
- коллегиальный исполнительный орган - Правление Банка

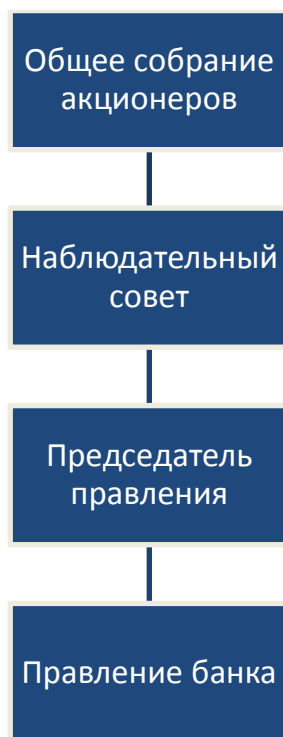


Рисунок 1.1 – Структура органов управления банком.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления банком.

К компетенции данного органа относятся:

- Внесение изменений в устав и утверждение новой редакции устава
- Реорганизация и ликвидация банка.
- Определение состава Наблюдательного совета, избрание его членов и прекращение их полномочий.
- Увеличение и уменьшение уставного капитала банка.
- Выплата дивидендов.
- Утверждение форм отчетности.
- Принятие решений об одобрении сделок.

и другие функции.

Наблюдательный совет осуществляет общее руководство деятельностью Банка, за исключением решения вопросов, отнесенных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и настоящим Уставом к компетенции Общего собрания акционеров.

К компетенции Наблюдательного совета относятся следующие вопросы:

- определение приоритетных направлений деятельности Банка;
- созыв годового и внеочередного Общих собраний акционеров
- утверждение повестки дня Общего собрания акционеров;
- определение даты составления списка лиц имеющих право на участие в Общем собрании акционеров
- рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты;
- использование резервного фонда и иных фондов Банка;
- открытие филиалов и представительств Банка, их закрытие.

Руководство текущей деятельностью Банка осуществляется единоличным исполнительным органом Банка - Председателем Правления Банка, и коллегиальным исполнительным органом Банка - Правлением.

Исполнительные органы Банка решают все вопросы текущей деятельности Банка, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета, организуют выполнение решений Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета.

Исполнительные органы Банка подотчетны Наблюдательному совету и Общему собранию акционеров.

Председатель Правления Банка без доверенности действует от имени Банка, в том числе:

- представляет интересы Банка перед государством, государственными органами, иными организациями и учреждениями, а также гражданами на территории Российской Федерации и за рубежом;
- совершает всякого рода сделки от имени Банка;
- распоряжается в соответствии с действующим законодательством денежными средствами и другим имуществом Банка;
- назначает и освобождает от должности своих заместителей;

- назначает и освобождает от должности главного бухгалтера, его заместителей,
- управляющих филиалами и руководителей представительств, их заместителей, главных бухгалтеров филиалов, их заместителей, определяет объем их полномочий;
- осуществляет прием и увольнение работников Банка, утверждает штаты,
- устанавливает должностные оклады, применяет к работникам меры поощрения и дисциплинарного взыскания;
- выдает доверенности от имени Банка;
- издает приказы, распоряжения и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Банка;
- принимает решения о ведении Банком благотворительной, спонсорской и иной некоммерческой деятельности;
- представляет на утверждение Наблюдательного совета членов Правления, распределяет обязанности между членами Правления;
- организует и обеспечивает ведение бухгалтерской, статистической и иной отчетности Банка и несет ответственность за ее достоверность;
- решает иные вопросы текущей деятельности Банка, не относящиеся к компетенции Общего собрания, Наблюдательного совета или Правления Банка.

Председатель Правления Банка вправе отдельными приказами и/или выдаваемыми им доверенностями делегировать любые из своих полномочий иным должностным лицам Банка.

Правление Банка:

- организует выполнение решений Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета банка;

- предварительно обсуждает вопросы, подлежащие рассмотрению Общим собранием акционеров или Наблюдательным советом Банка, подготавливает по ним необходимые документы;
- рассматривает вопросы управления активами и пассивами Банка, организации и ведения расчетов, вкладных и других банковских операций и сделок, осуществления внешнеэкономической деятельности, обеспечения внутрибанковского учета и контроля, сохранности имущества, а также другие вопросы текущей деятельности Банка;
- решает вопросы, связанные с осуществлением общего руководства работой филиалов и представительств, а также внутренних структурных подразделений Банка, утверждает лимиты и нормативы деятельности филиалов и представительств Банка;
- утверждает внутренние нормативные акты, регулирующие правила и процедуры деятельности Банка (кроме нормативных актов, утверждаемых Общим собранием, Наблюдательным советом и Председателем Правления в соответствии с настоящим Уставом), организационную структуру Банка, положения о комитетах и комиссиях, создаваемых для решения различных вопросов деятельности Банка, положения о внутренних структурных подразделениях Банка;
- определяет условия и порядок оплаты труда персонала Банка;
- предварительно рассматривает годовой отчет, баланс, финансовые и иные отчетные документы Банка;
- принимает решения об открытии и закрытии дополнительных офисов, кредитно-кассовых офисов, операционных офисов, операционных касс вне кассового узла, обменных пунктов, а также иных внутренних структурных подразделений, предусмотренных нормативными актами Банка России.
- утверждает бюджет Банка, его филиалов и представительств;

- принимает решения о выпуске и утверждении условий выпуска и обращения депозитных и сберегательных сертификатов и иных неэмиссионных ценных бумаг Банка;
- решает другие вопросы текущей деятельности Банка, отнесенные к его компетенции Уставом Банка.

Далее рассмотрим организационную структуру конечного звена в структуре банка – филиала (в качестве примера взят филиал банка в г. Нижневартовске).

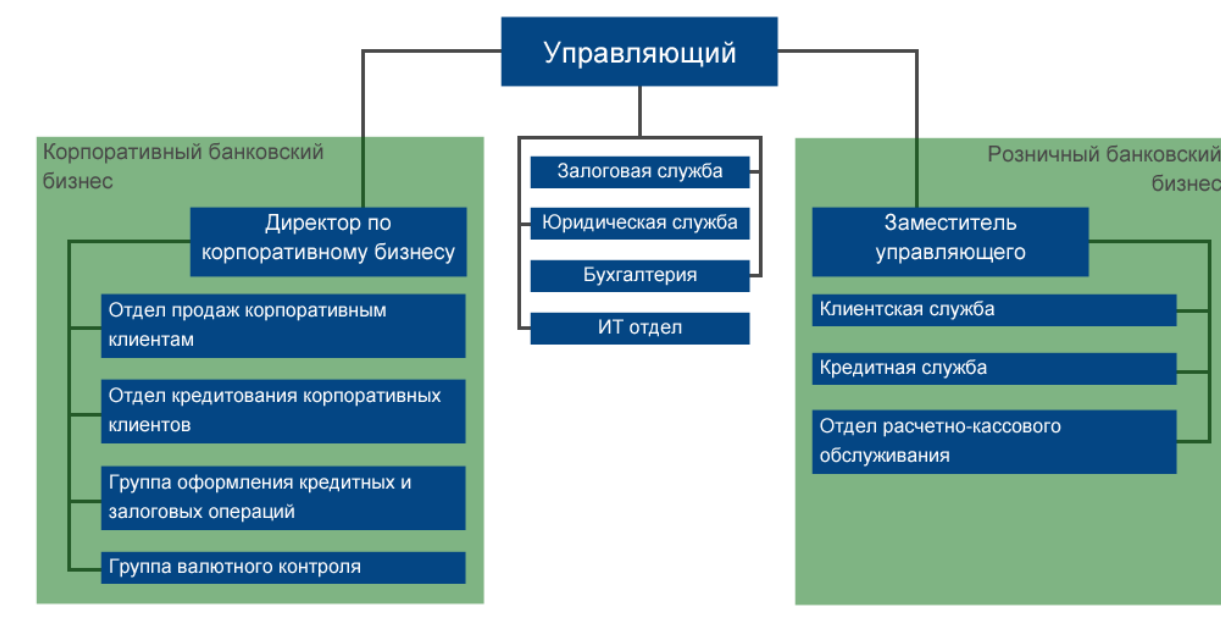


Рисунок 1.2 – Структура филиала АО «Альфа-Банк»

На представленном выше рисунке отображена структура филиала «Альфа-Банка» в г. Нижневартовске, ниже, рассмотрены функции отделов данной структуры.

Рассмотрим назначение и функции каждого из отделов банка.

Корпоративное направление.

Отдел продаж корпоративным клиентам, состоящий из трёх человек выполняет следующие основные функции:

- анализ рынка, приоритетных отраслей (такowymi являются нефтяники, сервисные компании, торговые, транспортные, автосалоны)

- привлечение клиентов среднего (выручка от 400 млн. руб. в год) и крупного бизнеса (более 5 млрд. в год) на кредитование и размещение депозитов, открытие счетов, на использование кросс продуктов (корпоративные карты, зарплатные проекты, расчетно-кассовое обслуживание, банк-клиент и т.д)
- проведение переговоров, встреч
- сбор документов от клиента на кредитование по утвержденному перечню, передача этих документов (финансовых, учредительных, залоговых) в службы для подготовки заключений служб
- работа с программами, базами клиентов, создание собственных баз клиента
- подготовка отчетов: план развития клиента на каждую сделку, отчет по объемным показателям филиала, в том числе. кредитный портфель, портфель привлечения и т.д., отчет по динамике продаж, отчет об открытых счетах, анализ структуры клиентских счетов, контрагентов и платежей

Группа валютного контроля, состоящая из одного специалиста, выполняет следующие функции:

- обработка и анализ валютных операций по юридическим лицам
- подготовка, обработка и анализ операций подлежащих обязательному контролю по 115-ФЗ (легализация)

Отдел кредитования корпоративных клиентов, состоящий из трёх сотрудников, выполняет функции:

- прием документов от клиентской службы для подготовки кредитного заключения
- подготовка кредитного заключения по установленной форме
- сбор заключений от профильных служб
- отправка пакета документов по сделке на кредитный комитет

(уполномоченный орган в Екатеринбурге и Москве в зависимости от суммы сделки и структуры сделки)

- защита на кредитном комитете заявки клиента о кредитовании
- подготовка отчетности по кредитному портфелю, структуре, кредитным заявкам
- получение решения о выдаче кредитного продукта

Группа оформления кредитных и залоговых операций (1 человек), выполняет функции:

- получение решения о выдаче кредитного продукта, подписанного членами кредитного комитета
- подготовка договоров по сделке
- сопровождение и выдача в программе IBSO
- работа в программе по ведению кредитных договоров
- подготовка и сопровождение кредитных досье, сбор документов
- подготовка внутренней отчетности Банка
- регистрация договоров ипотеки и самоходной техники

Розничное направление:

Клиентская служба (физические лица, индивидуальные предприниматели) выполняет функции:

- Работа с клиентами, контактирование, организация встреч
- подготовка коммерческих предложений, информационных материалов
- подготовка и заполнение анкет по клиентам согласно результатов встреч
- формирование ежедневной отчетности по проведенным встречам с клиентами
- формирование пакета документов по сделкам для кредитной службы
- разделение и подготовка материалов для профильных служб с целью подготовки заключений для кредитования
- подготовка отчета ПРБК (план развития клиента) на каждую сделку по

каждому клиенту для кредитного комитета

- проработка клиентской базы, работа с базой данных SFA
- анализ счетов клиентов, контрагентов - формирование результатов в отчет
- участие в организации и проведении мероприятия «День предпринимателя»
- взаимодействие с фондом поддержки предпринимательства Югры - сбор документов и представления для участия в конкурсе по размещению депозита

Кредитная служба выполняет функции:

- формирование архива кредитных досье, номенклатуры дел
- подготовка кредитных договоров по сделке согласно утвержденных типовых форм
- подготовка уведомлений клиентам о начисленных процентах и сроках гашений
- расчет долга по проблемным активам
- ознакомление с порядком прохождения кредитных заявок
- проведение осмотра залогового имущества, подготовка актов осмотра, представление фотоотчета
- анализ рынка клиентов для написания в кредитном заключении
- подготовка дополнительных соглашений к договорам банковского счета клиентов согласно требований кредитных комитетов для предоставления на подпись клиенту
- составление прогноза движения денежных средств по клиенту на основании данных клиента для рассмотрения и вынесения вопроса о кредитовании на кредитный комитет

Отдел расчетно-кассовых операций выполняет функции расчетно-кассового обслуживания клиентов:

- открытие и ведение счетов,
- выполнение денежных переводов,
- операций с иностранной валютой,
- прием и выдача наличных денег,
- инкассация,
- размен денежных знаков.

Отделы общего назначения:

Залоговая служба осуществляет следующие функции:

- Мониторинг заложенного имущества с определенной периодичностью для каждого конкрет-ного вида имущества.
- Плановая переоценка заложенного имущества.
- Совершенствование работы с залогами, разработка и внедрение в банке внутренних нормативных документов и методических материалов, регламентирующих деятельность залоговой службы.

Юридическая служба обеспечивает юридическое сопровождения деятельности банка.

Бухгалтерия занимается бухгалтерским сопровождением всех операций банка, обработкой первичной документации и подготовкой бухгалтерской отчетности в соответствии с РСБУ и МСФО.

Информационно-технологический отдел занимается сопровождением деятельности банка и обеспечением ее стабильности, настройкой и установкой техники и программного обеспечения, поддержкой серверной части банка.

1.5 Отраслевые особенности функционирования

В 2010-2011 годах банковская система показала позитивную динамику развития после кризиса 2006 года.

Всплеск кредитной активности отражает негативные ожидания населения и стремление реализовать отложенный спрос, пока ухудшение макроэкономической ситуации не спровоцировало повышение процентных ставок и ужесточение условий кредитования.

В целом, доля государственных средств в пассивах банков возросла до 5,2% с 2,5% на начало года. Доля высоколиквидных активов в совокупных активах на конец года составила 12,1% (по сравнению с 13,5% на начало года), что соответствует минимальному докризисному уровню. Совокупные собственные средства банковской системы в 2011 году возросли на 10,8%, главным образом, за счет капитализации нераспределенной прибыли.

Основными факторами, оказавшими положительное влияние на развитие банковского сектора в 2010-2011 годах, стали:

- позитивный макроэкономический фон: благоприятная конъюнктура мировых рынков, восстановление внешнего спроса и цен на товары российского экспорта, рост внутреннего потребительского и инвестиционного спроса;
- благоприятная ситуация в социально-экономической сфере: рост денежных доходов населения, снижение безработицы, возвращение доверия к банкам у населения в результате антикризисных мер 2008-2009 годов - сберегательные предпочтения превалировали над склонностью к потреблению;
- рост фондового рынка (индекс RTSI вырос на 23%, индекс облигаций Euro-Cbonds NIG -на 11%).

Негативное влияние на развитие банковского сектора оказали следующие факторы:

- отток капитала из частного сектора (38,3 млрд. долл.);
- неблагоприятный инвестиционный климат: посткризисной переоценки рисков у иностранных инвесторов в 2010 год еще не произошло;
- сохраняющийся дефицит надежных заемщиков из-за нестабильного финансового положения компаний и избыточной долговой нагрузки в реальном секторе.

В марте 2010 года в банковском секторе начался восстановительный рост. В 2010 году прирост совокупных активов банков составил 14,9%, против 5% годом ранее. Главным фактором роста стало расширение пассивной базы в результате активного привлечения средств с внутреннего рынка, в первую очередь от населения. В 2010 году розничное привлечение показало рекордный прирост 31,2%, несмотря на снижающиеся депозитные ставки и усиление инфляционных процессов. В результате, доля средств населения в совокупных пассивах банковской системы достигла 29% - исторический максимум для российской банковской системы.

В 2011 году основным источником пополнения ресурсной базы банков продолжили оставаться средства клиентов. Вклады населения за год увеличились на 20,9% по сравнению с 31,2% в 2010 году. На снижение темпов привлечения средств от населения влияли низкие процентные ставки по вкладам, не обеспечивающие положительную реальную доходность относительно инфляции, возврат населения к потребительской модели поведения, а также стагнация реальных доходов населения, не позволившая населению делать сбережения.

Итак, в 2010-2011 годах на фоне позитивной динамики ключевых объемных и доходных показателей банковской системы, обострились внутрисистемные риски, в первую очередь, риски ликвидности и достаточности капитала. Вместе с тем важно отметить, что банки стали более ответственно

подходить к управлению кредитными портфелями и рисками с целью не допустить образования нового «кредитного пузыря» и наращивания объема проблемных активов.

В 2012 году совокупные активы банковской системы увеличились на 18,9% (для сравнения, годом ранее темп прироста был 23,1%) и достигли 49,5 трлн. руб. Без учета отрицательной переоценки валютных активов в результате укрепления курса рубля в конце 2012 года реальный прирост активов превысил 20%. Некоторое замедление темпов роста активов связано с ограниченной ликвидностью в банковской системе и снижением уровня достаточности капитала.

Прирост розничного кредитования в 2012 году составил 39,4%, что выше данного показателя за 2011 год (35,9%). Важно отметить, что высокий спрос на кредиты со стороны населения сохраняется даже в условиях растущих ставок (средневзвешенная ставка в ноябре по рублевым кредитам свыше 1 года составила 19,9% против 17,1% в ноябре 2011 года), что может свидетельствовать о превалировании у населения негативных ожиданий по поводу дальнейшего ужесточения условий по кредитам.

Наибольшими темпами растет потребительское нецелевое кредитование. Портфель таких ссуд в 2012 году увеличился более чем на 45%. Темпы роста ипотечного кредитования составили 34% и рынок приблизился к рекордному уровню выданных за год кредитов - свыше 1 трлн. руб., несмотря на рост процентных ставок и цен на недвижимость. Объем портфеля автокредитов вырос примерно на 24%.

Кредитование корпоративных клиентов (нефинансовых организаций) существенно отстает по темпам от сегмента розничного кредитования. В 2012 году объем корпоративного кредитного портфеля российских банков увеличился на 12,7%, что ниже прогноза Банка России и более чем вдвое ниже прошлогоднего показателя (26,0%). При этом более 75% чистого прироста

совокупного кредитного портфеля обеспечили: Сбербанк, группа ВТБ, Банк Москвы, Газпромбанк, Россельхозбанк.

Сегмент кредитования малого и среднего бизнеса растет быстрее, чем кредитование крупных компаний (16,9% и 11,6% соответственно). Такая динамика объясняется привлекательностью данного сегмента для банков в силу высокой доходности, возможности использования конвейерных технологий в процессе кредитования и стабильного спроса со стороны малых предприятий.

Качество совокупного кредитного портфеля российских банков в 2012 году ухудшалось. Совокупный объем просроченной задолженности в 2012 году возрос на 11,0% (против 9,4% в 2011 году), однако наблюдалась позитивная тенденция снижения поквартальных темпов от 7% в I квартале до -2,6% в IV квартале.

По итогам 2012 года совокупная прибыль российских банков достигла рекордной суммы 1,01 трлн. руб. против 848,2 млрд. руб. годом ранее. Ключевым фактором стал рост чистого процентного дохода (на 21,5% до расходов на создание резервов). Чистый комиссионный доход увеличивался медленнее (прирост 13,7% относительно 2011 года), что привело к снижению его доли в стабильном доходе до 23,4% (с 24,6% в 2011 году). Операционные расходы увеличились на 18,4%, что примерно соответствует темпам 2011 года.

В 2012 году количество действующих банков продолжило сокращаться (на 22 единицы до 956 банков), а концентрация возрастать. Доля 30 крупнейших банков в совокупных активах банковской системы увеличилась до 74,8% с 74,5% на начало года.

Усиление концентрации по прибыли еще более значительное: доля ТОР-30 банков возросла до 78,7% с 77,8% в 2011 году. Также в 2012 году отмечен рост количества убыточных банков на 5 единиц до 55, а их доля в общем количестве банков возросла до 5,8% (с 5,1% в 2011 году). Суммарный убыток убыточных банков превысил показатель 2011 года почти в 1,7 раза и составил 9,4 млрд. руб.

Таким образом, в 2012 году рост активов банковской системы замедлился под давлением нехватки ликвидности и низкой достаточности капитала.

Учитывая умеренные темпы роста привлечения средств клиентов, возросла зависимость банков от рефинансирования Банка России и продолжился рост процентных ставок. Во II полугодии благоприятная ситуация на международном финансовом рынке способствовала активному размещению еврооблигаций и привлечению синдицированных кредитов, что в некоторой степени поддержало ресурсную и капитальную базу банков.

В 2013 году ключевыми факторами, определяющими развитие банковской системы, продолжили выступать ограниченная ликвидность и замедление темпов роста клиентских средств, низкий уровень достаточности капитала и необходимость докапитализации у ряда банков, ухудшение качества кредитных портфелей и рост расходов на резервы, ужесточение требований Банка России. В таких условиях темпы роста активов продолжили замедляться, поступательно снизилась доходность операций. Продолжилась тенденция сокращения количества банков и усиления концентрации в банковской системе.

Важное место в банковской системе России занимает «Альфа-Банк». Офисы Банка предлагают широкий спектр финансовых продуктов и услуг на всей территории Российской Федерации. В целом по итогам последних лет результаты деятельности Банка соответствовали тенденциям развития банковской системы РФ.

По итогам 2012 года «Альфа-Банк» продолжал занимать лидирующие позиции в ключевых сегментах рынка банковских услуг по рейтингу РБК:

- 4 место по объему портфеля кредитов малому и среднему бизнесу;
- 6 место по объему портфеля ипотечных кредитов;
- 17 место по кредитам юридическим лицам;
- 17 место по депозитам юридических лиц;
- 16 место по кредитам физическим лицам;
- 10 место по депозитам физических лиц;
- 27 место по вложениям в ценные бумаги;
- 10 место по объему выданных автокредитов;

- 5 место по количеству активных пластиковых карт;
- 5 место по количеству собственных банкоматов;
- 7 место по размеру филиальной сети.

В 2016 году «Альфа-Банк», несмотря на уменьшение количества филиалов, остается одним из крупнейших частных банков с широким географическим охватом филиальной сети.

В 2016 году «Альфа-Банк» сохранил позиции в TOP-3 рейтинга корпоративной благотворительности среди компаний финансового сектора и в TOP-5 по уровню спонтанной узнаваемости бренда.

На данный момент, одним из наиболее приоритетных направлений деятельности банка является кредитование, как физических, так и юридических лиц.

По состоянию на конец 2016 года общее количество активных клиентов (физических лиц) составило около 5 млн. человек. Этот показатель существенно не изменился по сравнению с 2015 годом.

Кредиты физическим лицам:

Таблица 1.2 – Доля банка на рынке кредитования физических лиц

	2015	2016	2017
«Альфа-Банк» (млрд. руб.)	250	279	293
Рынок розничного кредитования в целом (млрд. руб.)	5148	6162	7584
Доля Банка «Альфа-Банк» (%)	4,86	4,53	3,86

По представленным выше данным, можно заключить, что в период 2015-2016 года в кредитной деятельности банка с физическими лицами наблюдался положительная тенденция и абсолютный объем кредитования ежегодно увеличивается, но темпы роста объемов кредитования банка не успевают за развитием банковского сектора в целом. поэтому наблюдается снижение доли Банка на рынке в целом.

Значительное увеличение суммы по кредитам свидетельствует об увеличении количества активных клиентов банка, а так же увеличении прибыли от кредитных операций, что является следствием приоритетной направленности банка на кредитование физических и юридических лиц.

На данный момент «Альфа-Банк» проводит свою основную деятельность в следующих бизнес-сегментах:

- Корпоративные банковские операции - предоставление кредитов юридическим лицам, привлечение депозитов, проведение расчетных и кассовых операций, осуществление экспортного финансирования и операций с драгоценными металлами.
- Розничные банковские операции – полный спектр банковских услуг физическим лицам, таких как привлечение депозитов, предоставление кредитов, проведение денежных переводов и валютнообменных операций, операции по выпуску и обслуживанию банковских карт.
- Лизинговые операции - предоставление предприятиям малого, среднего и крупного бизнеса финансирования для приобретения в лизинг автотранспорта, спецтехники, оборудования, недвижимости и другого имущества.
- Инвестиционно-банковские операции - осуществление операций на первичных и вторичных рынках долевых финансовых инструментов и заемных средств, предоставление брокерских услуг
- Торговые операции с ценными бумагами, включая операции РЕПО и сделки с производными финансовыми инструментами.

В целом, можно сказать, что «Альфа-Банк» стабильно развивался в период с 2015 по 2016 год, но темпы развития банка во многих отраслях отстают от его конкурентов и отрасли в целом, поэтому требуется выполнение ряда мер по повышению эффективности деятельности банка и его развития.

1.6 SWOT-анализ.

SWOT - анализ проводится в три этапа. Первый этап – сбор информации относительно внешней среды банка. Второй этап – анализ внутренней среды кредитной организации, что позволяет установить ее сильные и слабые стороны. На третьем этапе сопоставляются полученные данные, что позволяет определить способность банка воспользоваться имеющимися рыночными возможностями и уменьшить отрицательное воздействие внешних угроз.

1.6.1 Анализ внутренней и внешней среды организации.

Рассмотрим внешнюю среду, она включает, находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенное воздействие, элементы: конкурентов, ресурсы, технологии, экономические условия. Внешнюю среду организации обычно подразделяют на два уровня: общую среду и среду задач.

Общая среда (далее окружение) представляет собой внешний слой разнообразных, но оказывающих лишь косвенное влияние на деятельность организации элементов. Она включает, примерно в равной степени, воздействующие на все компании социальные, демографические и экономические факторы (увеличение темпов инфляции, рост числа семей, в которых работает оба супруга и др.). Такие события не влияют на деятельность фирмы напрямую, но так или иначе воздействуют на функционирование всех организаций того или иного рынка.

Среда задач (ближнее окружение), в которой непосредственно оперирует организация, воздействует на большинство ее повседневных функций, непосредственно связанных с основными видами деятельности (конкуренты, поставщики и потребители).

Во внешней среде главным образом анализируется ближнее окружение или отрасль, в которой функционирует предприятие. На практике анализ внешней

среды может проводиться на основе данных маркетинговых исследований, аналитической, статистической и прочей информации.

Таблица 1.5 – Анализ внешней среды «Альфа-Банка».

<p>Законодательная/политическая:</p> <ul style="list-style-type: none"> - налоговое законодательство; - государственная поддержка. 		<p>Экономическая:</p> <ul style="list-style-type: none"> - поиск путей выхода из кризиса; - прогресс экономики России; - стабилизация кредитной политики; - рост роли Российских банков в мировой банковской сфере. 	
<p>Социокультурная:</p> <ul style="list-style-type: none"> - поддержка спорта; - выделение средств для создания комфортных условий жизни воспитанников детских домов и интернатов; - программа по борьбе с наркотиками; - образование благотворительных фондов. 	<p>Конкуренты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Сбербанк; - ВТБ 24; - Уралсиб; - Русский стандарт; - Газпромбанк; - БИН-банк; - Райффайзенбанк. 	<p>Потребители:</p> <ul style="list-style-type: none"> - коммерческие и некоммерческие организации; - население; - банки. 	<p>Технологическая:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использование новых подходов к кредитной политике; - возможность перехода от кредита в валюте в кредит в рублях; - переуступка кредита неплатежеспособных клиентов – платежеспособным
	<p>Поставщики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ЦБ РФ. 	<p>Рынок труда:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Россия: Центральный регион, Приволжский, Северо-Западный, Уральский, Южный, Сибирский. - хорошие условия труда; - карьерный рост - привлекательна для выпускников вузов. 	
<p>Международная:</p> <ul style="list-style-type: none"> - центральное отделение в Москве; - филиалы по всей России - филиал в Лондоне; 			

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что «Альфа-Банк» занимает устойчивое положение в экономике России. Он является одним из крупнейших кредиторов как юридических, так и физических лиц, имеет широкую филиальную сеть по всей стране, принимает активное участие по поиску проблем выхода из кризиса.

1.6.2 Конкурентные позиции «Альфа-Банка».

Одним из главных конкурентных преимуществ Банка «Альфа-Банка» является обширная, диверсифицированная клиентская база.

Сотрудничество Банка со всеми группами клиентов позволяет ему успешно управлять ресурсами и минимизировать финансовые риски.

Привлекая средства населения, Банк формирует стабильный источник кредитования предприятий различных секторов экономики.

«Альфа-Банк» имеет обширный опыт массового обслуживания клиентов, что позволяет ему оставаться безусловным лидером на розничном рынке банковских услуг и создавать стандарты работы на нем.

Наличие отработанных технологий предоставления банковских продуктов позволяет Банку осуществлять большое количество операций и обслуживать значительные финансовые потоки.

Уникальным конкурентным преимуществом «Альфа-Банк» является крупномасштабная сбытовая сеть, включающая операционные подразделения и устройства самообслуживания, которая обеспечивает доступность услуг Банка на всей территории России.

Кроме того, разветвленная сеть подразделений обеспечивает Банку возможность комплексного обслуживания своих клиентов по единым стандартам.

Значительным конкурентным преимуществом Банка является его широкая филиальная сеть, охватывающая территорию всей страны, позволяющая проводить существенные объёмы и количество платежей внутри и между регионами в режиме реального времени.

Эта технология дает Банку преимущества в развитии уникальных услуг клиентам, ведущим свой бизнес в различных регионах России.

Ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе является слаженная работа профессионального коллектива сотрудников Банка.

Созданная внутри Банка система обучения сотрудников обеспечивает поддержание квалификации персонала на конкурентоспособном уровне.

Важной составляющей успеха бизнеса является сложившаяся в Банке корпоративная культура, позволяющая мобилизовать все подразделения на решение задач, стоящих перед Банком.

Репутация крупного, стабильного и надежного Банка является безусловным конкурентным преимуществом «Альфа-Банк», которое обеспечивает его лидерство на основных сегментах российского финансового рынка.

Репутация, широкий ассортимент оказываемых услуг и их доступность сделали бренд «Альфа-Банка» одним из самых узнаваемых банков.

Кредитный рейтинг инвестиционного уровня, присвоенный «Альфа-Банку» России ведущими мировыми рейтинговыми агентствами, позволяет привлекать дополнительные долгосрочные ресурсы с международного рынка капиталов на наиболее выгодных условиях.

В настоящее время «Альфа-Банк» занимает позиции в TOP-3 рейтинга корпоративной благотворительности среди компаний финансового сектора и в TOP-5 по уровню спонтанной узнаваемости бренда.

Наличие значительного капитала позволяет Банку осуществлять крупные инвестиции в развитие собственной инфраструктуры и внедрять современные информационные технологии.

1.6.3 Анализ внутренней среды АО «Альфа-Банк».

Внутренняя среда организации – та часть общей среды, которая находится в ее пределах. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организации. Изучение внутренней среды направлено на выяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация.

На практике анализ внутренней среды организации может проходить путем изучения отчетных документов компании или анкетирования ключевых сотрудников.

Таблица 1.6 – Анализ внутренней среды АО «Альфа-Банк».

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Местоположение	Головная организация АО «Альфа-Банк» расположена в Москве. Банк имеет широкую филиальную сеть по всей России.	
2. Основные фонды	Всего в банке: 350 филиалов; 438 точек продаж; 4 000 банкоматов; 1562 платежных терминалов;	
3. Персонал банка	92 598 POS-терминалов. В «Альфа-Банке» работает профессиональный коллектив. Руководители имеют большой опыт в банковской деятельности.	По отзывам клиентов на сегодня существует множество недочетов. Например часто неработающие платежные терминалы, невежливое отношение к клиентам и т. п.)
4. Материально-техническое обеспечение	Материально-техническое снабжение в «Альфа-Банке» достаточно эффективно, так как за последние годы мы видим увеличение объемов предоставленных банковских услуг, а также услуг по хранению вкладов.	
5. Организация банковской деятельности	Банк следит за новыми тенденциями в банковской сфере и меняющимися условиями экономики, что позволяет ему повышать качество предоставляемых услуг.	Малое использование инноваций в своей деятельности; недостаточная реализация новых банковских продуктов.
6. Маркетинг и продажи	Практически вся маркетинговая деятельность организации направлена на поддержание имиджа.	Недостаточно внимания уделяется рекламе для привлечения новых клиентов.

7. Организационная структура	В «Альфа-Банке» используется дивизиональная организационная структура с делением по регионам. В масштабе отдельного филиала используется линейно-функциональная структура.	Масштабность, громоздкость структуры. Невозможность принимать оперативные решения в филиалах.
Успехи	на 1 сентября 2016 года «Альфа-Банк» занимает 7-ю позицию среди двухсот крупнейших российских банков по размеру чистых активов, 9-ю позицию по объему привлеченных депозитов частных лиц, 9-ю позицию по объему выданных кредитов частным лицам и 10-ю позицию по объему остатков денежных средств на счетах корпоративных клиентов. По данным агентства РБК.Рейтинг, «Альфа-Банк» входит в ТОП-3 по объему выданных кредитов предприятиям малого и среднего бизнеса.	Отсутствие эффективной рекламной политики, рыночная доля меньше чем у конкурентов.
Финансово-экономическое обеспечение:	Уставный капитал банка на 1 октября 2016 г. составил 41,3 млрд руб., размер активов 607,7 млрд руб., величина собственных средств — 98,9 млрд руб.	
Стратегические приоритеты «Альфа-Банка»	Коммуникационная стратегия «Альфа-Банка» нацелена на удовлетворение потребностей клиентов и партнеров в информации о деятельности Банка.	
Факторы, потенциально способные ухудшить положение «Альфа-Банка» на рынке	<ul style="list-style-type: none"> - изменение банковского и налогового законодательства, ухудшающее экономическое положение банка; - политические решения, направленные на укрупнение участников банковской системы России; - риски введения мер надзорного реагирования (санкций) в отношении банка со стороны ЦБ РФ; - ужесточение конкуренции в регионе присутствия Банка; - экономический спад в развитии предприятий и организаций, и как следствие, возможное ухудшение качества кредитного портфеля; 	
Угрозы	Высокая конкуренция;	

	Снижение экономической активности основных клиентов; Рост инфляции и процентных ставок.
Возможности	Снижение уровня налоговой нагрузки; Расширение рынка потребительских кредитов; Увеличение кредитования юр. лиц, за счет роста инвестиционной активности предприятий; Расширение деятельности на РЦБ.

Анализ показал, что внутренняя среда предприятия достаточно развита, как у любого развитого банка.

Применяемый для анализа среды SWOT-анализ является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя данный метод, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

Таким образом, сначала сформулируем миссию Банка: АО «Альфа-Банк» видит свою миссию в повышении качества жизни населения, развитии предпринимательской активности, предоставлении клиентам комплекса финансовых продуктов и услуг, являясь при этом примером эффективности ведения бизнеса в ключевых секторах российского финансового рынка.

Необходимым условием решения задач, стоящих перед Банком в сфере развития бизнеса, станет проведение комплексной технологической модернизации, которая позволит оптимизировать систему управления и повысить эффективность работы сбытовой сети, обеспечит рост производительности труда и оптимизацию издержек за счет реинжиниринга бизнес - процессов, выхода на качественно новый уровень автоматизации.

Перед Банком стоят задачи оптимизации организационной структуры и управленческих механизмов, развития кадрового потенциала и системы управления знаниями.

В целях повышения экономической эффективности Банк планирует продолжить совершенствование системы мотивации персонала, сделав ее более гибкой, основанной на зависимости вознаграждения сотрудников от вклада в конечный результат, стимулирующей продажу продуктов и услуг целевым группам клиентов.

Далее в таблице представлена SWOT-матрица, в которой выделены силы (Strengths), слабости (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats) и представлена их семантическая характеристика. Принципиальная разница между верхней и нижней частями таблицы в том, что сильные и слабые стороны – внутренние черты компании, ей подконтрольные. А возможности и угрозы связаны с внешними характеристиками рыночной среды и неподвластны нашему влиянию.

Таблица 1.7 –Матрица SWOT-анализа АО «Альфа-Банк»

Силы	Слабости
S1 - Работа с клиентами: опыт массового обслуживания клиентов, обширная клиентская база.	W1 - Управление: консерватизм системы и управления, высокий уровень бюрократизации.
S2 - Персонал: высокий профессиональный уровень сотрудников, хорошо развитая корпоративная культура.	W2 - Организационная структура: масштабность, громоздкость структуры. Невозможность принимать оперативные решения в филиалах.
S3 - Репутация банка: кредитный рейтинг инвестиционного уровня, высокая репутация банка.	W3 - Кадровая политика: текучесть кадров на низших должностях.
Возможности	Угрозы
O1 - Кредитование физических лиц: расширение рынка потребительских кредитов.	T1 - Региональные банки: развитие региональных банков

<p>О2 - Кредитование юридических лиц, инвестирование: рост инвестиционной активности предприятий.</p>	<p>Т2 - Рискованность: высокие темпы роста не только объемов кредитования юр. лиц, но и рискованности данных операций.</p>
<p>О3 - РЦБ: перспективы работы на расширяющемся РЦБ</p>	<p>Т3 - Экономический кризис: его негативное влияние на российскую экономику.</p>

Систематизация параметров в матрицах дает возможность на этапах выбора и реализации стратегии вносить необходимые корректировки в оценку параметров и в их стратегию. Каждый из параметров анализа может быть оценен количественно. Для этого используются следующие показатели:

z – Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события, путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное);

p – Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию банка по пятибалльной шкале: «5»-сильное воздействие, серьезная опасность; «1» -отсутствие воздействия угрозы;

v – Определяется взвешенная оценка, как $v = z \times p$

На практике на этом этапе использование SWOT анализа заканчивается. Если же дело касается более важных стратегических задач или решения серьезных проблем, то желательно проделать тщательный анализ.

На основе ранее созданной SWOT-матрицы проектируются стратегии четырех типов, подробно рассмотренных в таблице:

- Стратегии вида SO - силы-возможности, можно рассматривать как ориентиры стратегического развития.
- Стратегии вида ST - силы-угрозы – как потенциальные стратегические преимущества.

- Стратегии вида WO - слабости-возможности, применяется для внутренних преобразований.
- Стратегии вида WT - слабости-угрозы, рассматриваются как ограничения стратегического развития.

Этап выделения основных взаимовлияющих групп особенно важен для выработки правильных стратегических действий. Это позволяет сделать стратегические выводы из проделанного анализа, точно структурировать проблемы и задачи, стоящие перед компанией, и найти пути решения с учетом имеющихся ресурсов.

Таблица 1.8 - Стратегии, разработанные на основе данных SWOT-анализа

SO1: S1 S2 O1 O2 - Расширение масштабов работы с частными лицами и корпоративными клиентами, проведение инновационных решений в данной области, ориентация на мировой опыт работы в данном секторе.	WO1: W2 O1 O2 - Повышение свободы принятия решений на местах.
SO2: S2 S3 O2 O3 - Увеличение величины операций на РЦБ, разработка и осуществление инвестиционных проектов. Профессионализм сотрудников обеспечивает перспективность и эффективность разработки данных направлений.	WO2: W1 W3 - Снижение требований к операционно-кассовым работникам, предоставление возможности карьерного роста, в частности, при работе на РЦБ
ST1: S1 S2 T1 T2 - Снижение рискованности операций путем использования в работе обширной информационной базы по клиентам, а также опыта сотрудников при экспертных оценках фин. состояния клиентов. Профессионализм и опыт работы помогут снизить негативное влияние возможных экономических кризисов. Целесообразна ориентация на внутренний рынок, развитие экономики страны вне зависимости от зарубежных влияний	WT1: W1 W2 T2 - Совершенствование системы управления, ее динамичности и гибкости, сохраняя при этом возможность снижения рисков за счет масштабных ресурсов
ST2: S1 S3 T1 - Использование главных преимуществ по отношению к региональным конкурентам: опыт работы и	WT2: W3 T1 - Путем повышения зарплаты и

высокая репутация.	улучшения социального обеспечения привлечение профессиональных кадров
--------------------	---

В результате анализа внешней и внутренней сред можно сделать вывод, что необходимо сформулировать стратегические и долгосрочные ориентиры деятельности фирмы и разработать стратегию достижения конкурентных преимуществ.

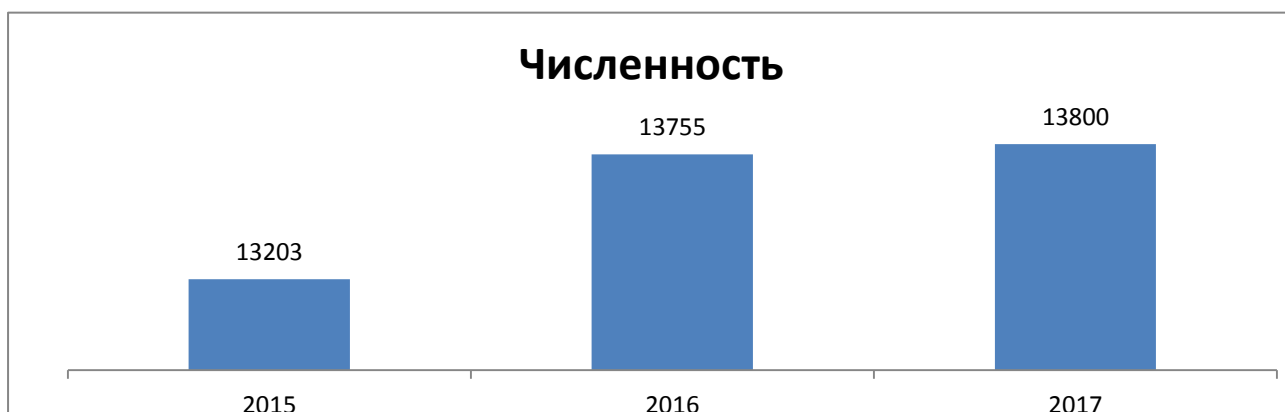
1.7 Труд и заработная плата

Важнейшими показателями, характеризующими персонал предприятия, являются его численность, текучесть, и прибыль в расчете на одного сотрудника.

Кадры или трудовые ресурсы предприятия - это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и не основной его деятельностью. Кадровое обеспечение всех участков производства — одна из основных задач, стоящих перед управлением.

Среднесписочная численность работников АО «Альфа-Банк» составила:

- На 2015 год 13203 человека.
- На 2016 год 13755 человек.



- На 2017 год 13800 человек.

Рисунок 1.3 – Среднесписочная численность сотрудников АО «Альфа-Банк»

Как видно из представленных данных, ежегодно происходит незначительный рост численности сотрудников банка, что связано с постепенным расширением деятельности банка.

Рассмотрим текучесть кадров банка.

Текучестью кадров называют показатель, демонстрирующий частоту устройства и увольнение сотрудника. То есть, насколько долго работник остается на своем рабочем месте.

Чем выше коэффициент текучести кадров, тем тревожнее обстановка в компании. Подобная ситуация характеризуется частыми увольнениями сотрудников с высокой квалификацией и появлением большого количества новых кадров. А это означает для компании как потерю стабильности, так и высокие затраты на поиск и обучение нового персонала.

Одной из важнейших причин высокой текучести кадров называют низкий уровень социальной защищенности сотрудников.

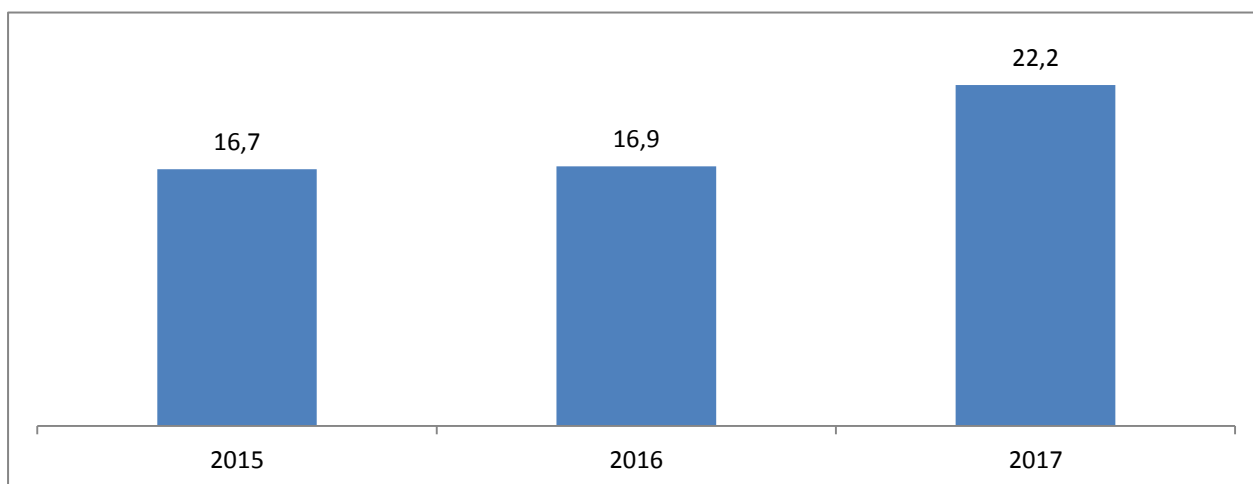


Рисунок 1.4 – Текучесть кадров (в %) АО «Альфа-Банк»

Наблюдается негативная тенденция повышения показателя текучести кадров с 16,7% в 2015 до 22,2% в 2015, несмотря на активную внутреннюю социальную политику банка, но данный показатель соответствует запланированному коридору 15–30%, который по международным стандартам является оптимальным для финансовой отрасли. При таком уровне банк получает необходимый приток новых сотрудников, а с ними — новые идеи и подходы.

Рассмотрим данный показатель в разрезе возрастных групп:

Таблица 1.9 – Текучесть кадров в разрезе возрастных групп

Текучесть по возрастам	2015	2016	2017	15/16 отклонение (в %)	16/17 отклонение (в %)
до 25 лет	44,3	22,3	31,5	-49,66	41,26
25-34 года	15,2	21,5	27,3	41,45	26,98
35-54 года	8,8	10,7	14,2	21,59	32,71
старше 55 лет	14,3	11,5	12,7	-19,58	10,43

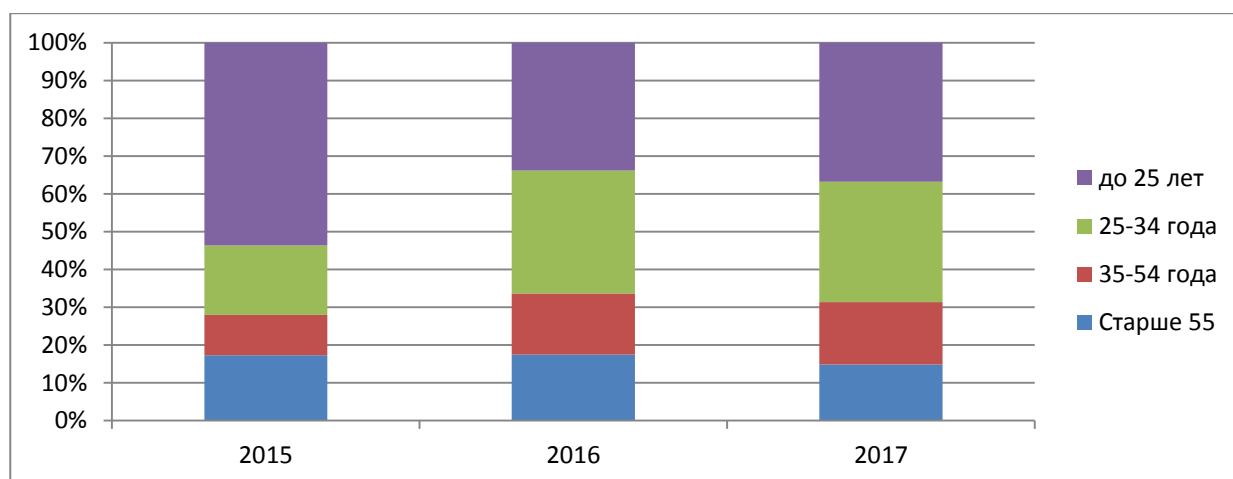


Рисунок 1.4 – Текучесть кадров (в %) по возрастным группам АО «Альфа-Банк»

Наблюдается значительное снижение показателя текучести среди сотрудников в возрасте до 25 лет и в тоже время рост старших групп сотрудников.

Подобное изменение говорит об активной работе банка с молодыми специалистами, но сотрудникам от 25 лет не уделяется достаточного внимания или используется не подходящие инструменты мотивации и повышения лояльности сотрудников к компании.

Оплата труда работников Банка осуществляется в соответствии с Положением об оплате труда и премировании работников Банка на 2015 год, которое утверждено генеральным директором АО «Альфа-Банк».

Заработная плата работников банка выплачивается за счет и в пределах месячного фонда заработной платы, предусмотренного бизнес-планом Банка.

Фонд заработной платы Банка формируется из двух составляющих: гарантированной части; переменной части.

Гарантированная часть заработной платы состоит из:

- заработной платы, начисленной по тарифным ставкам, должностным окладам за фактически отработанное время;
- надбавок, предусмотренных действующим трудовым законодательством Российской Федерации (за работу в выходные и нерабочие праздничные дни, за работу в ночное время);
- оплаты ежегодных и дополнительных оплачиваемых отпусков;
- прочих выплат и доплат, предусмотренных коллективным договором в соответствии с действующим трудовым законодательством РФ.

Переменная часть заработной платы состоит из: ежемесячной (текущей) премии и стимулирующих надбавок.

При выполнении работ в условиях труда, отклоняющихся от нормальных, работникам гарантируются соответствующие доплаты и надбавки:

- за работу в ночное и сверхурочное время,
- при выполнении работы за пределами нормальной продолжительности рабочего времени,
- за работу в выходные и праздничные дни,

- за выполнение работ связанных с вредными и (или) опасными условиями труда,
- за разъездной характер работ,
- за вахтовый метод работ

и другие.

Оплата труда рабочих производится по часовым тарифным ставкам (месячным окладам), руководителей, специалистов и служащих по должностным окладам, утвержденным генеральным директором.

Фонд оплаты труда значительно возрос в 2016 году, на 27,75%, что связано с расширением штата и увеличением отчислений на социальное обеспечение.

Таблица 1.10 – Фонд оплаты труда банка в период с 2015 по 2017 год

ФОТ	2015	2016	2017	12/16 отклонение (в %)	16/17 отклонение (в %)
Заработная плата и премии	7841821	9693465	9741525	23,61	0,50
Отчисления на социальное обеспечение	1236930	1904655	2242764	53,98	17,75
Итого	9078751	11598120	11984289	27,75	3,33

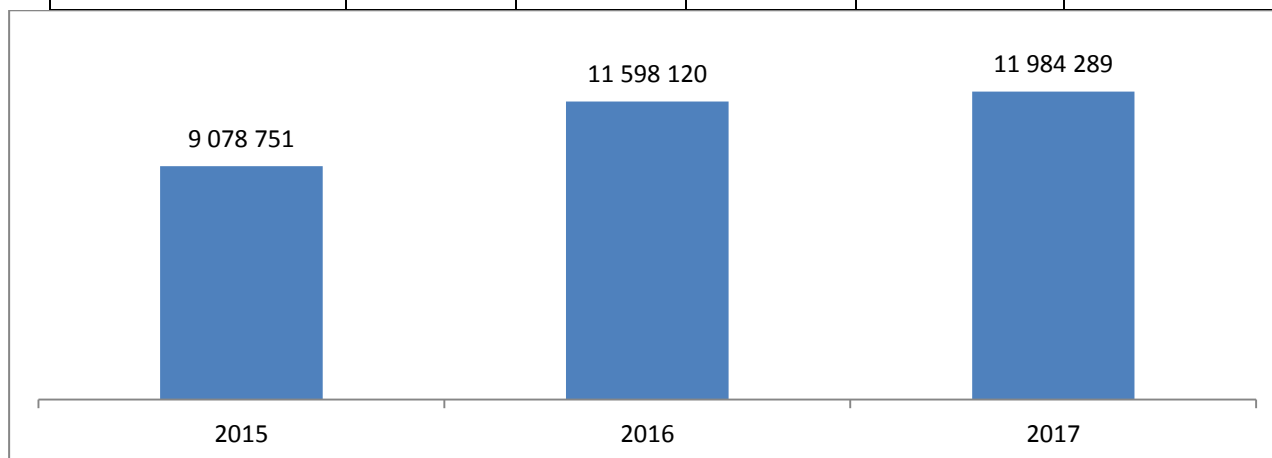


Рисунок 1.5 – Размер годового фонда оплаты труда АО «Альфа-Банк»

В 2017 году наблюдается лишь незначительное изменение на 3,33%, за счет увеличения отчислений на социальные нужды.

На основании представленных данных вычислим среднемесячную заработную плату на одного работника.

$$З_{\text{пм}2015} = 49\,495 \text{ руб./чел./мес.}$$

$$З_{\text{пм}2016} = 58\,727 \text{ руб./чел./мес.}$$

$$З_{\text{пм}2017} = 58\,826 \text{ руб./чел./мес.}$$

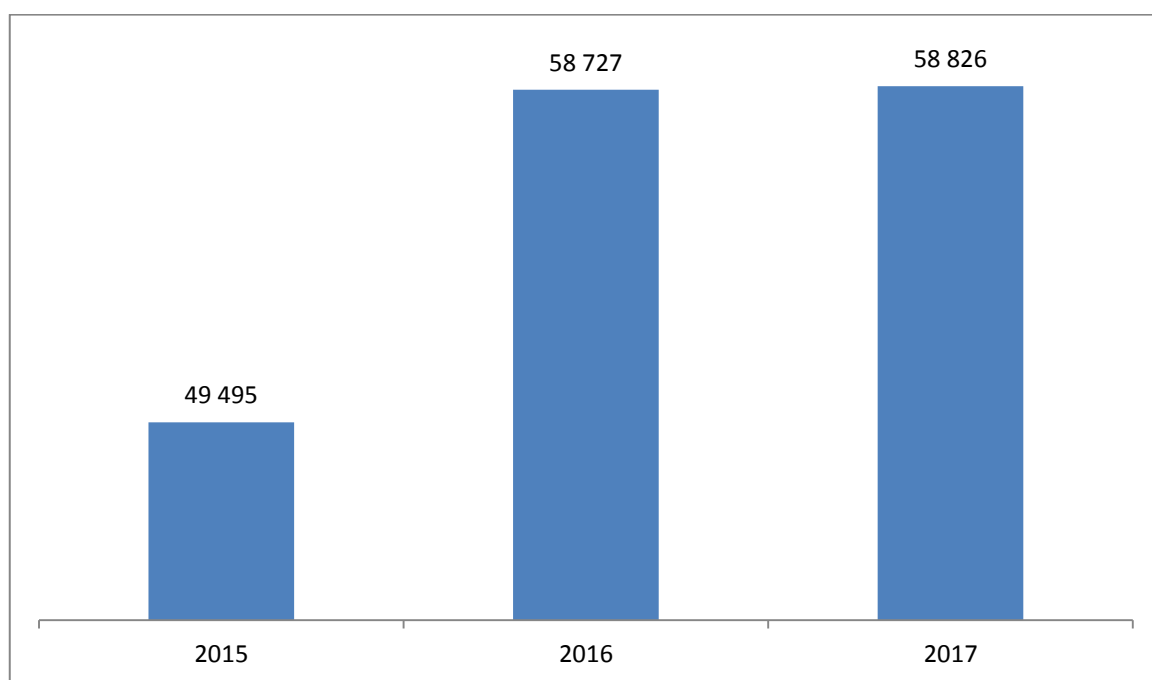


Рисунок 1.6 – Средний размер месячной заработной платы на сотрудника АО «Альфа-Банк» (в рублях)

Значительный прирост заработной платы и премий (без социальных отчислений) наблюдается в 2016 году, +18,65% до 58727 рублей в месяц на одного сотрудника.

Но, не стоит забывать, что это лишь усредненный показатель, который не учитывает ни региональной принадлежности сотрудника, ни занимаемой им должности.

Кроме того, на данный показатель влияют крупные премии ТОП-менеджмента, за реализацию каких-либо проектов или достижение ключевых показателей.

Перейдем к оценке эффективности деятельности работников.

Оценка эффективности будет производиться при помощи показателя прибыли в расчете на одного сотрудника (в год).

$Пстр_{2015} = 135\,541$ руб.

$Пстр_{2016} = 31\,183$ руб.

$Пстр_{2017} = 77\,973$ руб.

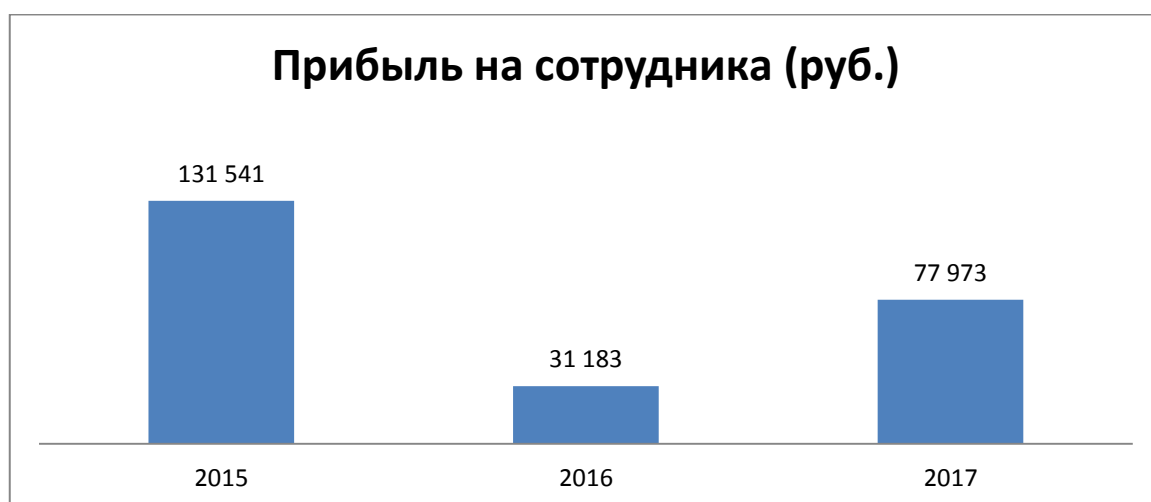


Рисунок 1.7 – Показатель годовой прибыли на сотрудника банка (в рублях)

В 2016 году наблюдается сильная просадка, связанная с увеличением численности сотрудников на 4,18% и резким снижением балансовой прибыли на 76,03%.

Снижение данного показателя является негативным изменением, так как прибыль в расчете на сотрудника показывает эффективность деятельности организации и указывает на качество менеджмента и степень соответствия количества сотрудников нуждам организации.

В 2017 наблюдается увеличение показателя в 2,5 раза, за счет повышения прибыли на 150,86%.

Для повышения эффективности деятельности сотрудников банка и улучшения социального климата банк ведет активную внутреннюю социальную политику.

К основным элементам данной политики относятся:

Программа «Социальная потребительская корзина» - банк предоставляет своим сотрудникам компенсацию стоимости услуг, направленных на улучшение здоровья, в формате потребительской корзины, которая включает добровольное медицинское страхование (ДМС), санаторно-курортное лечение и оплату занятий в фитнес-клубах. У сотрудника есть возможность выбрать необходимый ему набор услуг.

Коллективный договор - банк в 2015 году заключил Коллективный договор со своими сотрудниками. В нем зафиксированы права и обязанности работника и работодателя в следующих разделах: «Рабочее время», «Время отдыха», «Оплата труда», «Гарантии при возможном высвобождении работников», «Условия работы, охрана и безопасность труда», «Возмещение вреда, причиненного здоровью работников», «Социальные гарантии и компенсации работникам», «Обучение», «Гарантии деятельности профсоюзных организаций», «Контроль за выполнением Коллективного договора». Минимальный период уведомления об изменениях в деятельности организации, установленный Коллективным договором, составляет два месяца. В 2017 году действие договора пролонгировано.

Программа «Продвижение здорового образа жизни» - реализуется в рамках принятой в 2012 году «Внутренней социальной политики АО «Альфа-Банк». Методологическую основу программы составляют стратегические разработки Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) и Министерства здравоохранения РФ по снижению экономического ущерба, наносимого здоровью населения поведенческими факторами риска, такими, как курение,

повышенное артериальное давление, нездоровое питание, низкая физическая активность, избыточная масса тела и др.

Количество сотрудников, участвующих в программах ЗОЖ, составляет 50%.

Основные направления программы:

- добровольное донорство крови;
- корпоративные спортивные мероприятия;
- вакцинация сотрудников;
- проект «Женское здоровье»;
- кампания «Некурящий офис»

Программа «Здоровье и безопасность на рабочем месте» - вопросы здоровья и безопасности на производстве зафиксированы в Коллективном договоре, внутренних нормативных документах и трудовых договорах с сотрудниками.

Сотрудники банка обеспечиваются чистой питьевой водой, оборудованием для приготовления пищи. В каждом офисе для профилактики профессиональных заболеваний создаются Уголки здоровья.

Мотивационные программы

- Пенсионная программа - реализуется с 1 октября 2015 года. Она состоит из двух частей: государственной программы софинансирования накопительной части трудовой пенсии в соответствии с Федеральным законом № 56-ФЗ «О дополнительных страховых взносах на накопительную часть трудовой пенсии и государственной поддержке формирования пенсионных накоплений», в которой принимает участие и работодатель, и фонда негосударственного пенсионного обеспечения (НПО). В случае перевода сотрудником накопительной части из Пенсионного фонда России в НПФ «ЛукойлГарант» работодатель перечисляет на его

накопительный счет взносы, размер которых зависит от стажа работы в Корпорации и размера заработной платы. В программе могут принимать участие сотрудники со стажем более 3 лет.

- Льготное кредитование и страхование - банк предоставляет своим сотрудникам льготное ипотечное и потребительское кредитование, все виды льготного страхования. Поощрение лояльных сотрудников - программа поощрения сотрудников, проработавших в банке ровно 10, 15 или 20 лет.
- Компенсации за период нетрудоспособности - в случае заболевания банк компенсирует своим штатным сотрудникам разницу между установленными лимитами Фонда социального страхования и их заработной платой за период нетрудоспособности. В течение отпуска по беременности и родам банк производит доплату к соответствующему пособию от Фонда социального страхования до 75% среднего заработка сотрудницы.
- Программа компенсации стоимости отдыха детей сотрудников - введена в 2011 году. Сотрудник может получить компенсацию в размере 15 000 от стоимости путевки на детский отдых, если соотношение размера стоимости путевки, которую оплатил сотрудник, и размера его заработной платы составляет более 25%. Сотрудники, имеющие детей-инвалидов, получают 100%-ную компенсацию стоимости путевки, сотрудники, имеющие трех и более детей, — 75% на каждого ребенка независимо от соотношения стоимости путевки и заработной платы сотрудника.

2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «АЛЬФА-БАНК»

2.1 Анализ финансовых результатов деятельности АО «Альфа-Банк».

Прибыль – главный показатель результативности работы банка. Разность между доходами и расходами коммерческого банка составляют его валовую прибыль. Именно показатель валовой прибыли дает характеристику эффективности деятельности коммерческого банка.

Цель анализа финансовых результатов – выявление резервов роста прибыльности деятельности банка. Руководствуясь результатами анализа, можно внести коррективы в кредитную и процентную политику, выявить слабые места.

Доходы банка составляют:

- доходы от операционной деятельности банка (процентные доходы, полученные по ссудам, и непроцентные доходы – от инвестиционной деятельности, от валютных операций, комиссионные сборы, штрафы);
- доходы от побочной деятельности (сдача в аренду служебных помещений, оборудования, оказание услуг небанковского характера);
- доходы, не заработанные банком (использованные резервы, результаты от переоценки долгосрочных вложений).

Расходная часть включает:

- операционные расходы (проценты и комиссионные, выплаченные по операциям с клиентами; по привлечению долгосрочных займов на финансовых рынках);
- расходы, связанные с функционированием банка (административные расходы, амортизационные отчисления);
- расходы на покрытие банковских рисков (резервы на покрытие кредитных потерь и прочих убыточных операций).

2.1.1 Анализ прибыли.

Анализ балансовой прибыли начинается с выявления изменений, в общем, ее объеме определенных видов деятельности. К этой деятельности относят такие операции, как кредитные операции, операции с ценными бумагами и операции с иностранной валютой.

Анализ балансовой прибыли в разрезе основных видов деятельности носит только условный характер. Прибыль по кредитным операциям определяется как разница между процентами, полученными за размещенные средства и процентами, уплаченными за привлеченные ресурсы.

Прибыль от операций с ценными бумагами находится как разница между доходами, полученными от вложений в ценные бумаги и расходами, связанными с этими операциями.

Прибыль от операций с валютой определяется как разница между доходами, полученными от ее продажи и расходами, связанными с ее приобретением. Помимо этого на величину финансового результата влияют также результаты переоценки счетов в иностранной валюте.

Финансовые результаты, полученные банком от операционной деятельности называются операционной прибылью. Они являются основным источником балансовой прибыли или убытка банка. Эти данные приведены в таблице ниже.

Таблица 2.1 - Анализ объема и структуры балансовой прибыли

Наименование показателя	2015 год			2016 год			2017 год			Отклонение 11/10	Отклонение 12/11
	Доход	Расход	Результат	Доход	Расход	Результат	Доход	Расход	Результат		
По привлеченным средствам кредитных организаций	5 064 576,00	1 241 558,00	3 823 018,00	1 655 165,00	1 534 628,00	120 537,00	1 095 099,00	2 256 216,00	-1 161 117,00	-3 702 481,00	-1 281 654,00

Продолжение таблицы 2.1

Наименование показателя	2015 год			2016 год			2016 год			Отклонение 11/10	Отклонение 12/11
	Доход	Расход	Результат	Доход	Расход	Результат	Доход	Расход	Результат		
Ссуды клиентам	29 503 026,00	16 073 457,00	13 429 569,00	29 352 779,00	10 885 769,00	18 467 010,00	31 519 924,00	13 358 688,00	18 161 236,00	5 037 441,00	-305 774,00
Ценные бумаги	2 798 768,00	643 781,00	2 154 987,00	2 480 971,00	622 558,00	1 858 413,00	2 110 163,00	1 279 227,00	830 936,00	-296 574,00	-1 027 477,00
Комиссионная деятельность	7 857 138	2 234 172,00	5 622 966,00	9 447 600	2 734 692,00	6 712 908,00	10 713 031	3 579 881,00	7 133 150,00	1 089 942,00	420 242,00
Другие текущие доходы	4 668 646	-	4 668 646,00	6 944 502	-	6 944 502,00	5 912 920	-	5 912 920,00	2 275 856,00	-1 031 582,00
Доходы в форме дивидендов	259 861	-	259 861,00	380 928	-	380 928,00	191 469	-	191 469,00	121 067,00	-189 459,00
От операций с драгоценными металлами	407 828	-	407 828,00	-385 056	-	-385 056,00	421 520	-	421 520,00	-792 884,00	806 576,00
Содержание персонала	-	9 078 751,00	-9 078 751,00	-	11 598 120,00	-11 598 120,00	-	11 984 289,00	-11 984 289,00	-2 519 369,00	-386 169,00
Резерв под обеспечение прочих активов	-	1 489 428	-1 489 428,00	-	1 293 068	-1 293 068,00	-	1 319 060	-1 319 060,00	196 360,00	-25 992,00
Налог на прибыль	-	2 750 757,00	-2 750 757,00	-	2 419 189,00	-2 419 189,00	-	1 765 795,00	-1 765 795,00	331 568,00	653 394,00
Операции с валютой	890 767	-	890 767,00	1 073 133	-	1 073 133,00	1 227 341	-	1 227 341,00	182 366,00	154 208,00

Продолжение таблицы 2.1

Наименование показателя	2015 год			2016 год			2017 год			Отклонение 11/10	Отклонение 12/11
	Доход	Расход	Результат	Доход	Расход	Результат	Доход	Расход	Результат		
Административные и операционные расходы	-	7 716 435	-7 716 435,00	-	8 387 203	-8 387 203,00	-	9 432 650	-9 432 650,00	-670 768,00	-1 045 447,00
Балансовая прибыль	-	-	10 222 271,00	-	-	11 474 795,00	-	-	8 215 661,00	1252 524	- 3259 134

Основным источником прибыли являются доходы от кредитных операций. Также отмечен рост прибыльности от комиссионной деятельности банка, которую тоже можно отнести к основным источникам прибыли.

Балансовая прибыль в 2016 году увеличилась, по сравнению с 2015, однако в 2017 году наблюдается ее снижение, что негативно сказывается на финансовом положении банка. Снижение прибыли или возникновение убытков может привести к изъятию денежных средств вкладчиками банка, которые могут также потребовать «премию» за риск, что приведет к росту расходов процентного характера и дальнейшему снижению прибыли, отразится на устойчивости банка и приведет к его неплатежеспособности.

Процентная маржа – разница между процентным доходом и расходом коммерческого банка, между процентами полученными и уплаченными. Она является основным источником прибыли банка и призвана покрывать налоги, некоторые убытки и банковские риски. Размер маржи может характеризоваться абсолютной величиной, а также рядом финансовых коэффициентов.

На величину чистой прибыли банка оказывают влияние такие факторы как величины налогов, уплачиваемых банком в соответствии с действующим налоговым законодательством.

В общеэкономическом смысле понятия рентабельности и прибыльности совпадают. Поэтому фактически необходимо рассчитать показатель рентабельности банка.

Рентабельность характеризует уровень отдачи на 1 руб. вложенных средств, что применительно к коммерческому банку означает соотношение величины полученной прибыли и средств, внесенных акционерами (пайщиками) банка.

В качестве основных приемов оценки уровня прибыли коммерческого банка можно выделить расчет следующих коэффициентов:

Коэффициент общей рентабельности считается по следующей формуле:

$$K_{po} = \frac{Пб}{Д}, \quad (1)$$

Где K_{po} – коэффициент общей рентабельности;

$П$ – прибыль балансовая;

$Д$ – совокупный доход.

На 2015 год $K_{po} = 1789552 : 51450610 = 0,035$

На 2016 год $K_{po} = 428928 : 50950022 = 0,008$

На 2017 год $K_{po} = 1076030 : 53191467 = 0,02$

Этот показатель отражает удельный вес прибыли в общей сумме доходов коммерческого банка. Иными словами, он показывает, какая часть доходов коммерческого банка идет на формирование прибыли. В данном случае мы видим тенденцию к снижению, что свидетельствует о неэффективном использовании ресурсов, что привело к снижению прибыли.

Рентабельность активов, как отношение балансовой прибыли к активам банка, определяется по формуле:

$$K_{pa} = \frac{Пб}{А} * 100\%, \quad (2)$$

где K_{pa} – коэффициент рентабельности активов;

$Пб$ – прибыль по балансу;

$А$ – активы банка.

На 2015 год $K_{ра} = 1789552: 405142560 * 100\% = 0,44\%$.

На 2016 год $K_{ра} = 428928: 420415705 * 100\% = 0,1\%$

На 2017 год $K_{ра} = 1076030: 428890228 * 100\% = 0,25\%$

Коэффициент рентабельности активов имеет тенденцию к снижению. Снижение данного коэффициента свидетельствует о неспособности руководства банка эффективно использовать активы для получения прибыли.

Коэффициент рентабельности уставного капитала считается по следующей формуле:

$$K_{рук} = \frac{Пб}{УК}, \quad (3)$$

Где $K_{рук}$ – коэффициент рентабельности уставного капитала;

$Пб$ – балансовая прибыль;

$Ук$ – величина уставного капитала.

На 2015 год $K_{рук} = 1789552: 29257581 = 0,06$

На 2016 год $K_{рук} = 428928: 29257581 = 0,014$

На 2017 год $K_{рук} = 1076030: 29257581 = 0,036$

Он характеризует эффективность и целесообразность вложений средств в тот или иной банк, степень «отдачи» уставного фонда. В данном случае эта величина имела тенденцию к снижению, следовательно, степень «отдачи» уставного фонда снижалась.

Отношение прибыли до налогообложения к активам является показателем для оценки менеджмента прибыли:

$$K_{пн} = \frac{Пн}{А} * 100\%, \quad (4)$$

где $K_{пн}$ – коэффициент прибыли до налогообложения;

$Пн$ – прибыль до налогообложения;

$А$ – активы банка.

На 2015 год $K_{пн} = 4540309: 405142560 * 100 = 1,12$

На 2016 год $K_{пн} = 2848117: 420415705 * 100 = 0,68$

На 2017 год $K_{пн} = 2841825: 428890228 * 100 = 0,66$

Данный коэффициент так же снизился относительно прошлых лет. Негативная тенденция-следствие неспособности руководства банка эффективно использовать имеющиеся ресурсы для получения прибыли.

Прибыль к собственному капиталу показывает прибыль на рубль собственных средств. Данный коэффициент интересует учредителей, так как показывает косвенно эффективность инвестиций.

$$K_{пск} \frac{Пб}{К}, \quad (5)$$

где $K_{пск}$ – прибыль на один рубль собственных средств;
 $Пб$ – прибыль по балансу;

$К$ – собственный капитал банка.

На 2015 год $K_{пск} = 1789552 : 42975174 = 0,04$

На 2016 год $K_{пск} = 428928 : 41576857 = 0,01$

На 2017 год $K_{пск} = 1076030 : 43250747 = 0,025$

Данный коэффициент снизился, что свидетельствует о неэффективности инвестиций.

Коэффициент прибыли на одного работника позволяет оценить, насколько согласовано управление прибылью и персоналом:

$$K_{пр} \frac{Пб}{Ср}, \quad (6)$$

где $K_{пр}$ – коэффициент прибыли на одного работника;

$Пб$ – прибыль балансовая;

$Ср$ – среднесписочное число работников банка.

На 2015 год $K_{пр} = 1789552 : 13203 = 135,54$

На 2016 год $K_{пр} = 428928 : 13755 = 31,18$

На 2017 год $K_{пр} = 1076030 : 13800 = 77,97$

Данный коэффициент за два года снизился почти в 2 раза, это свидетельствует о неэффективном управлении прибылью и персоналом.

Для оценки уровня доходности активных операций используют ряд финансовых показателей, характеризующих маржу:

Коэффициент фактической процентной маржи характеризует относительную фактическую величину процентного источника прибыли банка. Он определяется по формуле:

$$K_{фпм} = \frac{П\% - У\%}{A_p}, \quad (7)$$

где $K_{фпм}$ – коэффициент фактической процентной маржи;

$П\%$ - процентные доходы;

$У\%$ - процентные расходы;

A_p – активы банка, приносящие доход.

На 2015 год $K_{фпм} = (37366370 - 17958796) : 343\,749\,040 = 0,056$

На 2016 год $K_{фпм} = (33488915 - 13042955) : 364\,400\,897 = 0,056$

На 2017 год $K_{фпм} = (34725186 - 16894131) : 366\,686\,754 = 0,048$

Данный коэффициент уменьшился. Это свидетельствует о снижении дохода по процентам.

Коэффициент фактической процентной маржи по ссудным операциям считается по формуле:

$$K_{фпмсo} = \frac{П\%_c - У\%_p}{З_c}, \quad (8)$$

где $K_{фпмсo}$ – коэффициент фактической процентной маржи по ссудным операциям;

$П\%_c$ – процентные доходы, полученные по ссудам;

$У\%_p$ – процентные расходы, по ссудам;

$З_c$ – ссудная задолженность.

На 2015 год $K_{фпмсo} = (29503026 - 16\,073\,457) : 250487556 = 0,05$

На 2016 год $K_{фпмсo} = (29352779 - 10\,885\,769) : 279181810 = 0,06$

На 2017 год $K_{фпмсo} = (31519924 - 13\,358\,688) : 293114726 = 0,06$

Данный коэффициент имеет тенденцию роста, что свидетельствует об увеличении доходности по ссудным операциям банка.

Коэффициент посреднической маржи считается по формуле:

$$K_{мп} = \frac{\%П + КО}{Ар} * 100\% - \frac{У\%}{СО} * 100\% , \quad (9)$$

где Кмп – коэффициент маржи посреднической;

%П – процентные доходы;

КО – комиссионный доход банка;

Ар – активы, приносящие доход;

У% - процентные расходы;

СО – сумма обязательств банка.

На 2015 год Кпм = $((((37366370+7857138)/343749040)*100)-(17958796/362167386)*100)= 8,19$

На 2016 год Кпм = $((((33488915+9447600)/364400897)*100)-(13042955/378838848)*100)= 8,34$

На 2017 год Кпм = $((((34725186+10713031)/366686754)*100)-(16894131/385639481)*100)= 8,01$

К 2018 году данный показатель снизился. Это свидетельствует о снижении прибыли от посредничества и увеличении затрат.

Ниже приведена сводная таблица вычисленных коэффициентов

Таблица 2.2 - сводная таблица коэффициентов, характеризующих эффективность финансовой деятельности «Альфа-Банка».

Наименование	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение 11/10	Отклонение 12/11
Коэффициент общей рентабельности, (Кро)	0,035	0,008	0,02	-0,027	0,012
Коэффициент рентабельности активов, (Кра)	0,44	0,1	0,25	-0,34	0,15
Коэффициент рентабельности уставного капитала, (Крук)	0,06	0,014	0,036	-0,046	0,022
Коэффициент рентабельности собственного капитала, (Киск)	0,04	0,01	0,025	-0,03	0,015

Коэффициент прибыли до налогообложения (К _{на})	1,12	0,68	0,66	-0,44	-0,02
Коэффициент прибыли на одного работающего, (К _{пр})	135,54	31,18	77,97	-104,4	46,79
Коэффициент фактической процентной маржи, (К _{флм})	0,056	0,056	0,048	0	-0,008
Коэффициент фактической процентной маржи по ссудным операциям, (К _{флмсо})	0,05	0,06	0,06	0,01	0
Коэффициент посреднической маржи, (К _{лп})	8,19	8,34	8,01	0,15	-0,33

Исходя из динамики коэффициентов финансовой деятельности за три года, видно, что они имели в основном тенденцию к снижению. Это обусловлено снижением прибыли за рассматриваемый период, а так же увеличением расходов.

2.1.2 Анализ структуры и динамики процентных и непроцентных расходов.

Проанализировав отчет о прибылях и убытках, можно сделать выводы о методе формирования прибыли банка и перспективах сохранения или изменения рентабельности его деятельности. Ниже приведена таблица, где показан анализ структуры и динамики процентных и непроцентных расходов.

Таблица 2.3 – Анализ структуры и динамики процентных и непроцентных доходов

Процентные доходы							
Наименование статей	Сумма 2015	Сумма 2016	Сумма 2017	Отклонение 16/15	Отклонение 17/16	Темп рост. % 17/15	Темп рост. % 16/15
Размещение средств в банках в виде кредитов депозитов, займов и на счетах в других банках	5 064 576	1 655 165	1 095 099	-3 409 411	-560 066	-67,32	-33,84
От ссуд предоставленных другим клиентам	29 503 026	29 352 779	31 519 924	-150 247	2 167 145	-0,51	7,38

От средств переданных в лизинг	0	0	0	0	0	0,00	0,00
От ценных бумаг с фиксированным доходом	2 798 768	2 480 971	2 110 163	-317 797	-370 808	-11,35	-14,95
Итого процентные доходы	37 366 370	33 488 915	34 725 186	-3 877 455	1 236 271	-10,38	3,69
Непроцентные доходы							
Доходы от операций с валютой с другими валютными ценностями включая курсовые разницы	890 767	1 073 133	1 227 341	182 366	154 208	20,47	14,37
Доходы от операций по купле-продаже драгоценных металлов, бумаг и другого имущества	407 828	-385 056	421 520	-792 884	806 576	-	-
Доходы, полученные в форме дивидендов	259 861	380 928	191 469	121 067	-189 459	46,59	-49,74
Комиссионные доходы	7 857 138	9 447 600	10 713 031	1 590 462	1 265 431	20,24	13,39
Другие текущие доходы	4 668 646	6 944 502	5 912 920	2 275 856	-1 031 582	48,75	-14,85
Итого непроцентный доход	14 084 240	17 461 107	18 466 281	3 376 867	1 005 174	23,98	5,76
Текущие доходы	51 450 610	50 950 022	53 191 467	-500 588	2 241 445	-0,97	4,40

На основании этой таблицы построим гистограмму, показывающую соотношение процентных и непроцентных доходов АО «Альфа-Банк».

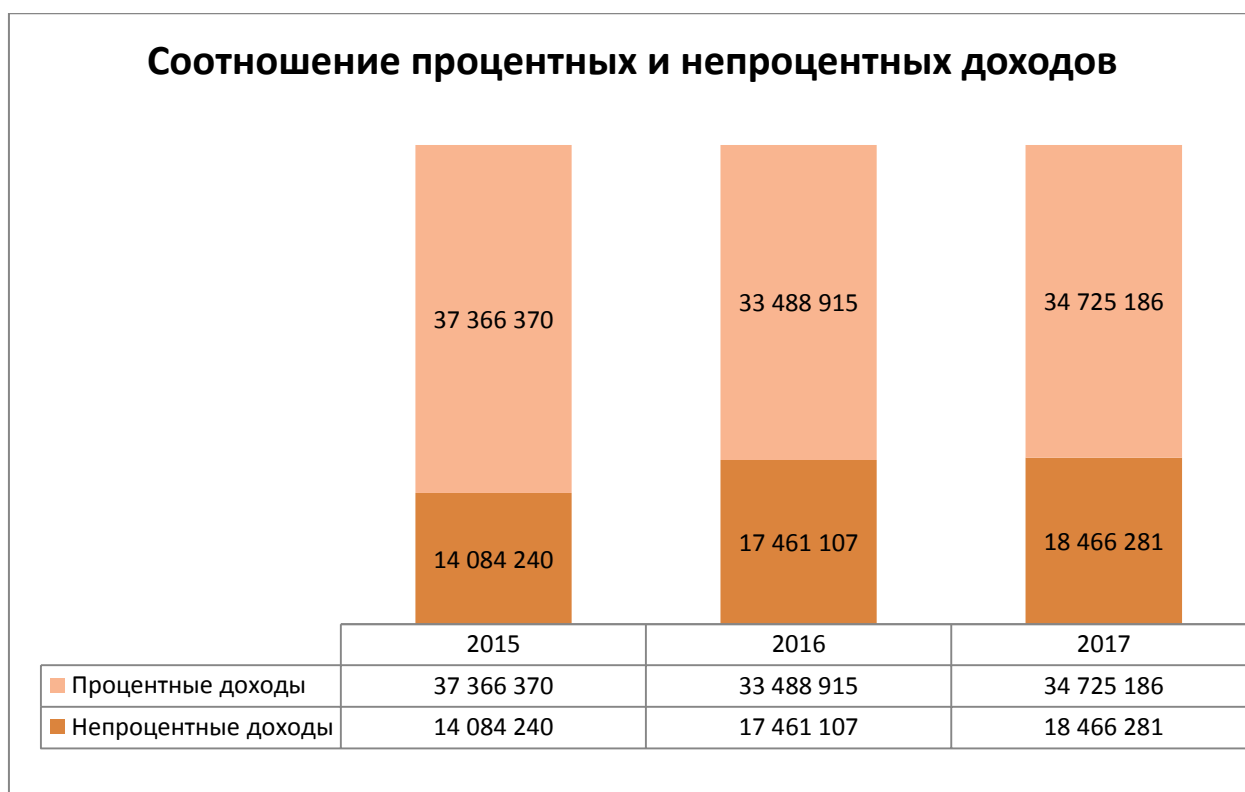


Рисунок 2.1 – соотношение процентных и непроцентных доходов.

На данной гистограмме мы видим, что удельный вес процентных доходов значительно выше непроцентных. Данный факт свидетельствует о том, что банк осуществляет эффективное управление расчетно-кассовыми операциями.

Далее приведено соотношение вложенных активов и полученных процентных доходов.

Таблица 2.4 – Соотношение вложенных активов и полученных процентных доходов

В тыс. руб.

Актив	2015		2016		2017		Отклонение 11/10	Отклонение 12/11
	Вложения	Доход	Вложения	Доход	Вложения	Доход		
Средства в других банках	2 026 807	5 064 576	9 663 623	1 655 165	5 968 889	1 095 099	-3 409 411	-560 066
Ссуды клиентам	250 487 556	29 503 026	279 181 810	29 352 779	293 114 726	31 519 924	-150 247	2 167 145

Средства, переданные в лизинг	0	0	0	0	0	0	0	0
Ценные бумаги	91 234 677	3 210 674	75 555 464	2 095 915	67 603 139	2 529 203	-1 114 759	433 288
Итого, процентный доход	343 749 040	37 778 276	364 400 897	33 103 859	366 686 754	35 144 226	-4 674 417	2 040 367

На основе этой таблицы построим гистограмму.

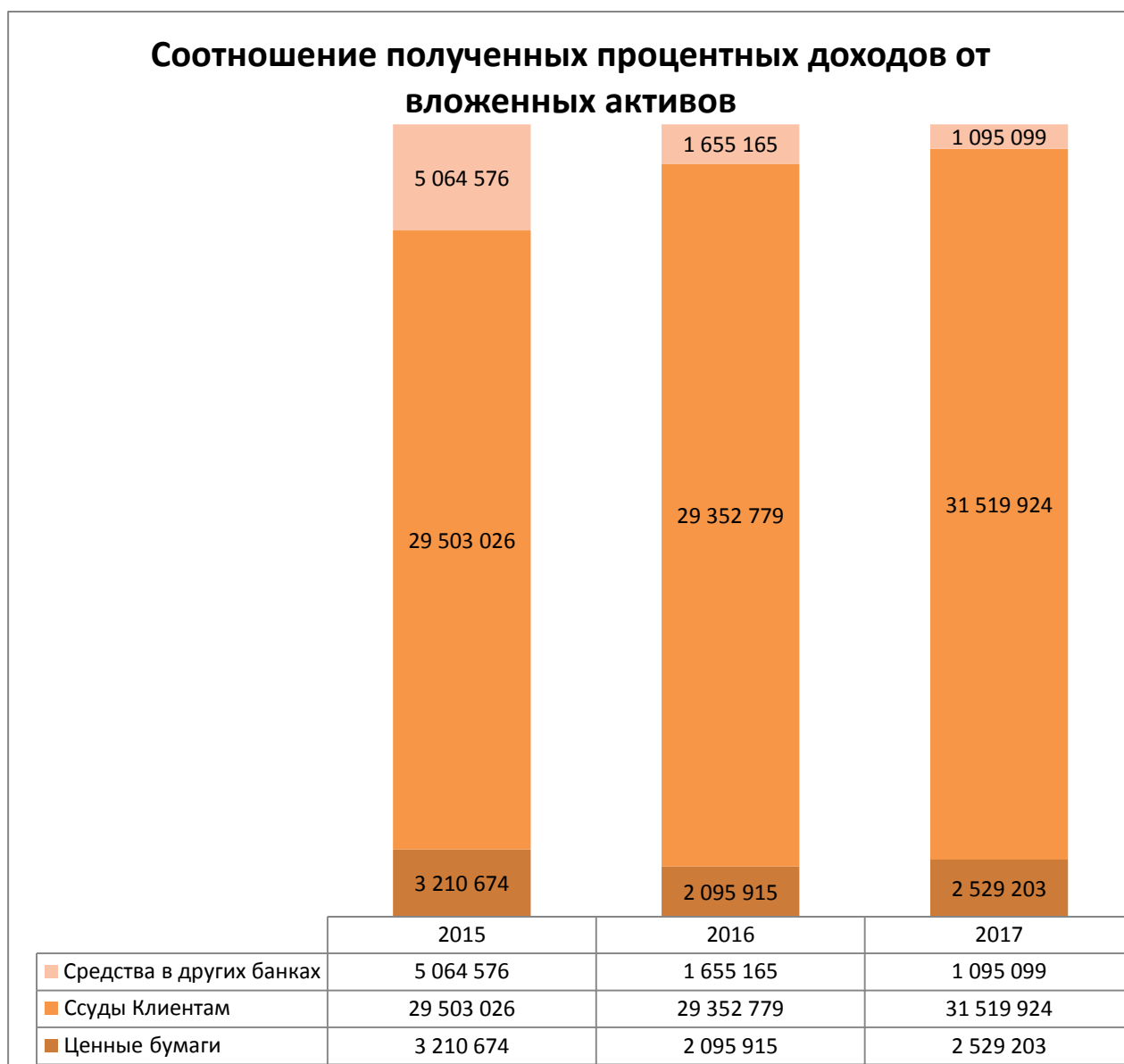


Рисунок 2.2 - Доли процентных доходов банка.

Анализируя данные таблицы и гистограмму можно сделать вывод о том, что основная доля процентных доходов приходится на долю доходов от ссуд. Кроме этого, наблюдается самый большой темп роста этих доходов за исследуемый период, что свидетельствует об эффективном управлении кредитными операциями.

Ниже представлена гистограмма, в которой показано соотношение полученных непроцентных доходов.

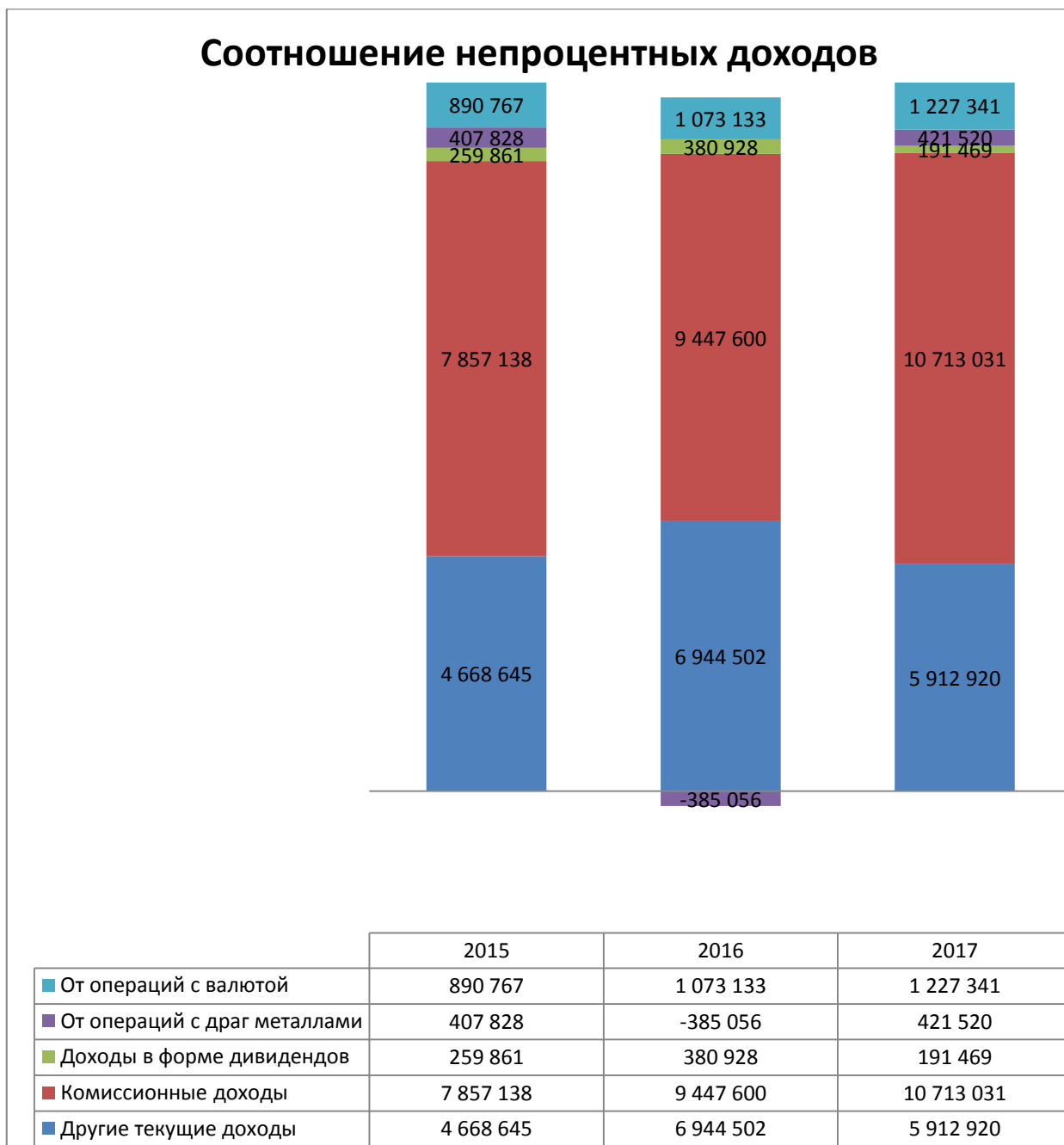


Рисунок 2.3 - Доли непроцентных доходов банка.

В группе непроцентных доходов преобладает доля комиссионных доходов и других текущих доходов банка.

Основную долю доходов «Альфа-Банка» составляют доходы, напрямую связанные с его операционной деятельностью: это доходы от кредитов и доходы, полученные от оказания клиентам банковских услуг не кредитного характера (комиссионные доходы).

Далее полезным будет рассчитать следующие коэффициенты, позволяющие наблюдать кредитную политику банка, рациональность структуры активов, степень риска активных операций, и их воздействие на ликвидность, доходность и рентабельность банка.

Коэффициент доходности на одного работающего определяется по формуле:

$$K_{др} = \frac{Д}{C_p}, \quad (10)$$

Где $K_{др}$ – коэффициент доходности на одного работающего;

C_p – среднесписочная численность работников банка;

$Д$ – чистый доход.

На 2015 год $K_{др} = 30376754/13203 = 2300,75$

На 2016 год $K_{др} = 35646223/13755 = 2591,51$

На 2017 год $K_{др} = 35411600/13800 = 2566,06$

Вывод: В 2011 году коэффициент доходности на одного рабочего увеличился, однако в 2012 несколько уменьшился. В целом же, можно отметить положительную тенденцию.

Полученные вычисления занесём в таблицу.

Таблица 2.5 – Сводная таблица коэффициентного анализа доходов

Показатель	2015	2016	2017	Отклонение 11/10	Отклонение 12/11
Коэффициент доходности на одного работающего	2300,75	2591,51	2566,06	290,76	-25,45

Произведенный анализ показывает рост доходов в целом, в общей структуре доходов – преобладание доли операционных доходов, в их составе – преобладание доли доходов от ссуд, предоставленных клиентам, а также комиссионных доходов. Однако для более четкого представления так же необходим анализ расходов банка.

2.2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ

2.2.1. Горизонтальный и вертикальный анализ актива баланса банка

Активные банковские операции многообразны по форме и назначению, в них банк выступает в нескольких ролях, что отражает различное экономическое содержание активов банка.

По своим задачам активные операции можно подразделить на операции, имеющие целью поддержание ликвидности банка на том или ином уровне, и операции, направленные на получение прибыли. Само собой разумеется, что между ними существует определенное соотношение, необходимое для поддержания деятельности банка на достигнутом уровне.

Оценка активных операций должна определить приоритеты деятельности банка, его место на рынке банковских услуг, наиболее опасные, рискованные вложения и наиболее выгодные, перспективные вложения, а также помочь в формировании кредитной политики и выработке общей стратегии управления активами банка.

Основной информационной базой анализа активных операций банка является бухгалтерский баланс банка.

Один из основных методов анализа активов банка является метод анализа состава и структуры активов банка на основе количественной оценки размера и удельного веса отдельных видов активов в динамике по различным классификационным признакам.

Ниже приведена таблица с анализом структуры и динамики активов «Альфа-Банка».

Таблица 2.6 – Анализ структуры и динамики активов

Актив	2015	2016	Отклонени е 10/11, %	2017	Отклонени е 16/17, %
Денежные средства	20 482 548	20 591 686	0,53	21 366 572	3,76
<i>Удельный вес, %</i>	<i>5,06</i>	<i>4,90</i>	<i>-3,12</i>	<i>4,98</i>	<i>1,71</i>
Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	20 629 676	15 977 622	-22,55	19 252 580	20,50
<i>Удельный вес, %</i>	<i>5,09</i>	<i>3,80</i>	<i>-25,36</i>	<i>4,49</i>	<i>18,12</i>
Обязательные резервы	3 096 873	4 883 768	57,70	4 965 150	1,67
<i>Удельный вес, %</i>	<i>0,76</i>	<i>1,16</i>	<i>51,97</i>	<i>1,16</i>	<i>-0,34</i>
Средства в кредитных организациях	2 026 807	9 663 623	376,79	5 968 889	-38,23
<i>Удельный вес, %</i>	<i>0,50</i>	<i>2,30</i>	<i>359,47</i>	<i>1,39</i>	<i>-39,45</i>
Чистая ссудная задолженность	250 487 556	279 181 810	11,46	293 114 726	4,99
<i>Удельный вес, %</i>	<i>61,83</i>	<i>66,41</i>	<i>7,41</i>	<i>68,34</i>	<i>2,92</i>
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	90 138 157	75 281 358	-16,48	67 484 877	-10,36
<i>Удельный вес, %</i>	<i>22,25</i>	<i>17,91</i>	<i>-19,52</i>	<i>15,73</i>	<i>-12,13</i>
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	3 562 863	3 678 693	3,25	2 679 926	-27,15
<i>Удельный вес, %</i>	<i>0,88</i>	<i>0,88</i>	<i>-0,50</i>	<i>0,62</i>	<i>-28,59</i>
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	1 096 520	274 106	-75,00	118 262	-56,86
<i>Удельный вес, %</i>	<i>0,27</i>	<i>0,07</i>	<i>-75,91</i>	<i>0,03</i>	<i>-57,71</i>
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	12 329 520	12 661 402	2,69	13 747 851	8,58
<i>Удельный вес, %</i>	<i>3,04</i>	<i>3,01</i>	<i>-1,04</i>	<i>3,21</i>	<i>6,44</i>
Прочие активы	7 951 776	6 784 098	-14,68	7 836 471	15,51
<i>Удельный вес, %</i>	<i>1,96</i>	<i>1,61</i>	<i>-17,78</i>	<i>1,83</i>	<i>13,23</i>
ВСЕГО АКТИВОВ	405 142 560	420 415 705	3,77	428 890 228	2,02

Как видно из представленных данных, каждый год происходит постепенный рост активов банка на 3,77% в 2011 и 2,02% в 2012, что связано по большей части с увеличением его влияния на региональных рынках, что позволило банку резко

расширить клиентскую базу банка и активизироваться в области кредитования клиентов.

Активы банка можно разделить на 5 основных групп:

- кассовая наличность и приравненные к ней средства;
- инвестиции;
- ссуды;
- основные средства и нематериальные активы;
- прочие активы.

Для наглядности анализа произведем группировку данных анализа.

Соотношение этих групп продемонстрировано в таблице:

Таблица 2.7 – Группировка активов банка

В % к итогу

Группа	2015	2016	Отклонени е 15/16, %	2017	Отклонени е 16/17, %
Кассовые активы	10,65	11,00	3,28	10,86	-1,22
Ссуды	61,83	66,41	7,41	68,34	2,92
Инвестиции	22,52	17,97	-20,19	15,76	-12,29
Основные средства и нематериальные активы	3,04	3,01	-1,04	3,21	6,44
Прочие активы	1,96	1,61	-17,78	1,83	13,23
Итого активов	100,00	100,00		100,00	

Из таблицы видно, что к 2017 году произошло сокращение на 1,22% наиболее ликвидных активов банка в виде кассовых активов (кассовая наличность и приравненные к ней средства). Анализ данной ситуации позволяет сделать вывод о том, что банк сокращает объемы ресурсов в группе мгновенно ликвидных активов, предпочитая распределять их в прочие активы для получения дохода.

В тоже время менее ликвидные активы в виде ссуд возросли на 2,92%, что является положительным изменением, которое в целом повышает ликвидность активов банка. Кроме того, данная категория активов приносит основную долю дохода банка.

В группе инвестиций происходит планомерное снижение доли по отношению к общей сумме активов. Подобная тенденция является негативной, так как инвестиции, как и ссуды, предполагают получение дохода с вложенных средств.

Основные средства и нематериальные активы к 2012 году возросли на 6,64%, что нельзя назвать благоприятной тенденцией, так как данные активы являются непроизводительными и неликвидны.

Группа «Прочие активы» объединяет в себе средства на активных счетах для расчетов, лизинг, требования к дебиторам и т.д. В активе банковского баланса наблюдается увеличение данной группы на 13,23%, хотя в 2016 году наблюдалось снижение доли данной группы на 17,78% по отношению к предыдущему отчетному периоду.

Для наглядности представим анализируемые данные по активам банка в виде гистограммы:

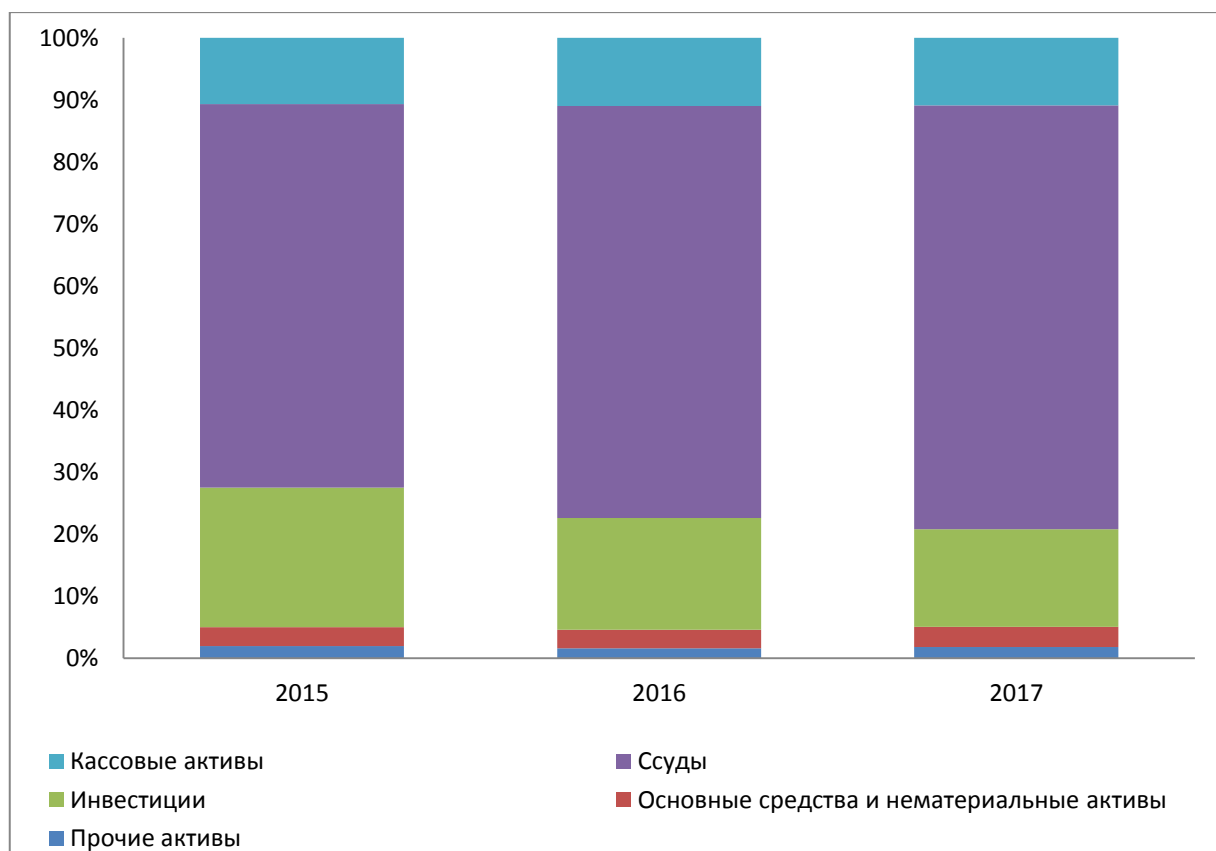


Рисунок 2.4. – Структура активов банка.

Как видно из гистограммы наибольший удельный вес имеют ссуды – активы, приносящие доход банку. Кроме того, доля данных активов со временем увеличивается, что является благоприятной тенденцией.

Помимо увеличения удельного веса, также возрастает и абсолютное значение чистой ссудной задолженности с 250 487 556 тыс. руб. в 2015, до 279 181 810 тыс. руб. в 2016 и 293 114 726 тыс. руб. в 2017.

Для оценки качества активов проведем теперь анализ активов банка с позиции приносящих доход и не приносящих доход.

Активы приносящие доход: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные ссуды физическим и юридическим лицам, просроченная задолженность по ссудам и процентам, факторинг, лизинг, участие, ценные бумаги, выданные гарантии.

Активы не приносящие доход: денежные средства, корреспондентские счета в банках, основные средства, нематериальные активы, дебиторская задолженность, средства в расчетах, использование средств бюджетных и внебюджетных фондов. Капитальные затраты, расходы будущих периодов, переоценка валютных средств и ценных бумаг.

Ниже приведена таблица и диаграмма с информацией о структуре активов, разделенных на доходны и не доходные.

Таблица 2.8 – Активы банка, разделенные по критерию дохода

В % к общей сумме активов

Активы	2015	2016	Отклонени е 15/16, %	2017	Отклонени е 16/17, %
Приносящие доход	86,31	85,99	-0,37	85,93	-0,07
Не приносящие доход	13,69	14,01	2,32	14,07	0,42

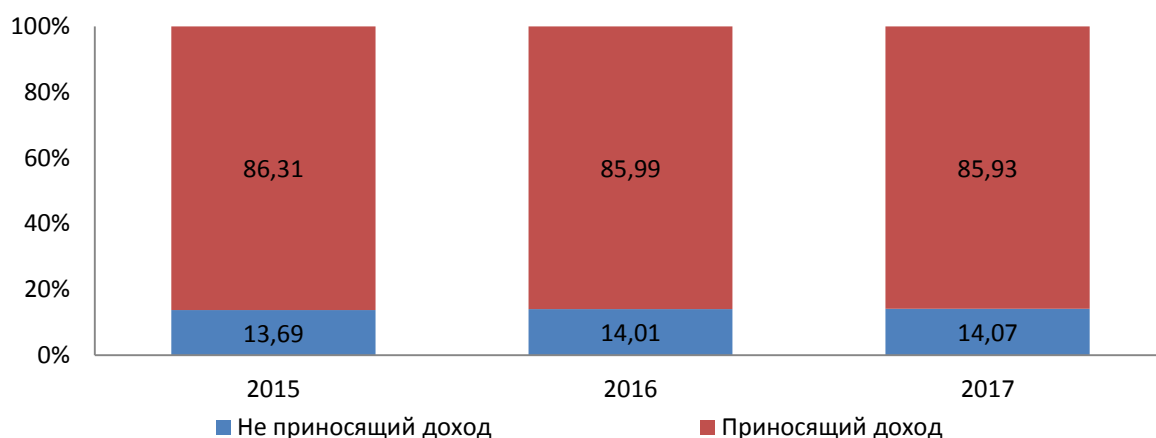


Рисунок 2.5 – Активы банка, разделенные по критерию дохода

Как видно по приведенным данным, с 2015 по 2017 структура активов по доходности претерпела незначительные изменения, но наблюдается негативное изменение в сторону активов, не приносящих доход на 2,32% в 2016 и 0,42% в 2017.

Доля активов не приносящих доход не превышает отметки в 20%, и варьируется в пределах 13,69 – 14,07%, что является допустимым значением и свидетельствует о том, что основная часть активов банка направлена на извлечение дохода.

2.2.2. Анализ пассивов банка

Важным этапом в исследовании структуры баланса коммерческого банка является анализ пассива, характеризующего источники средств, так именно пассивные операции в значительной степени определяют условия, формы и направления использования банковских ресурсов, т.е. состав и структуру активов.

При этом, следует отметить, что пассивные операции исторически играли первичную и определяющую роль по отношению к активным, так как необходимым условием для осуществления активных операций является достаточность средств банка, указанных в пассиве.

В пассиве баланса банка отражаются все источники формирования банковских ресурсов, которые аккумулируются банком для прибыльного использования.

Пассивы банка можно разделить на две группы:

- собственный капитал (и приравненные к нему статьи), получаемый за счет первичной эмиссии ценных бумаг коммерческого банка и отчислений от прибыли, идущих на формирование или увеличение фондов;
- привлеченные и заемные средства, получаемые за счет депозитных операций банка, кредитов от других юридических лиц, а также других обязательств банка.

Пассивные операции позволяют привлекать в банки денежные средства уже находящиеся в обороте. Новые же ресурсы создаются банковской системой в результате активных кредитных операций.

2.2.2.1. Анализ пассива баланса банка

Пассивные операции банка направлены на привлечении различных видов вкладов, получении кредитов от других банков, эмиссии, собственных ценных бумаг, а также проведении различных иных операций, в результате которых увеличиваются банковские ресурсы.

К пассивным операциям относят:

- прием вкладов (депозитов);
- открытие и ведение счетов клиентов, в т.ч. банков-корреспондентов;
- выпуск собственных ценных бумаг (акций, облигаций), финансовых инструментов (векселей, депозитных и сберегательных сертификатов);
- получение межбанковских кредитов, в т.ч. централизованных кредитных ресурсов.

- Ниже приведена таблица с анализом структуры и динамики пассивов «Альфа-Банка».

Таблица 2.9 – Анализ структуры и динамики пассивов

В тыс. руб.

Пассив	2015	2016	Отклонение 10/11, %	2017	Отклонение 16/17, %
Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	0	6 000 000	-	8 238 386	37,31
<i>Удельный вес, %</i>	<i>0,00</i>	<i>1,58</i>	-	<i>2,14</i>	<i>34,89</i>
Средства кредитных организаций	40 680 838	48 963 313	20,36	38 400 821	-21,57
<i>Удельный вес, %</i>	<i>11,23</i>	<i>12,92</i>	<i>15,06</i>	<i>10,14</i>	<i>-21,57</i>
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями (физических лиц в том числе)	311 521 224	308 045 580	-1,12	314 176 855	1,99
<i>Удельный вес, %</i>	<i>86,02</i>	<i>81,31</i>	<i>-5,47</i>	<i>82,93</i>	<i>1,99</i>
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	0	0	-	359 422	-
<i>Удельный вес, %</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	-	<i>0,09</i>	-
Выпущенные долговые обязательства	7 339 196	12 415 686	69,17	21 177 723	70,57
<i>Удельный вес, %</i>	<i>2,03</i>	<i>3,28</i>	<i>61,72</i>	<i>5,59</i>	<i>70,57</i>
Прочие обязательства	2 046 852	2 173 039	6,16	2 787 369	28,27
<i>Удельный вес, %</i>	<i>0,57</i>	<i>0,57</i>	<i>1,49</i>	<i>0,74</i>	<i>28,27</i>
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	579 276	1 241 230	114,27	498 905	-59,81
<i>Удельный вес, %</i>	<i>0,16</i>	<i>0,33</i>	<i>104,84</i>	<i>0,13</i>	<i>-59,81</i>
ВСЕГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ	362 167 386	378 838 848	4,60	385 639 481	1,80

Из данных таблицы видно, что размер обязательств банка ежегодно возрастает, на 4,60% в 2016 и на 1,80 % в 2017.

Однако положительной данная тенденция будет лишь при наличии одновременного роста собственного капитала банка. В анализируемом нами банке происходит одновременный рост и обязательств, и собственного капитала банка к 2017 году, что является позитивной характеристикой для банка и позволяет положительно оценить его политику управления ресурсами.

Рост же обязательств банка произошел в основном из-за привлечения средств из ЦБ РФ, выпуска дополнительных долговых обязательств и активизации банка в области привлечения средств на депозиты в розничном секторе.

Интерпретируем информацию из представленной таблицы в виде гистограммы:

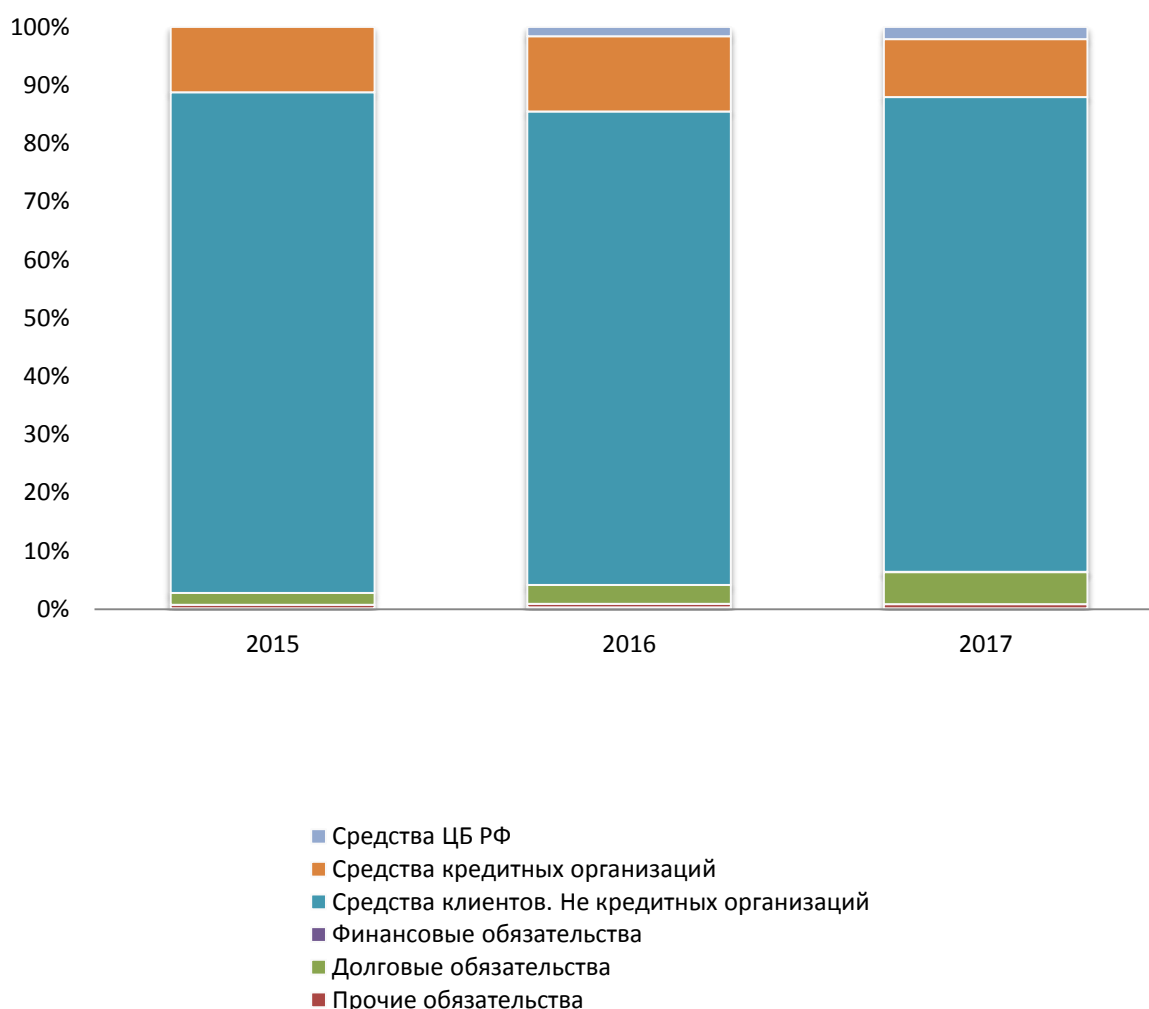


Рисунок 2.6 – Динамика структуры пассивов банка

На основании проведенного анализа структуры и динамики пассивов банка можно сделать выводы:

- Основную долю в пассивах банка занимают привлеченные средства в виде средств клиентов, не являющихся кредитными организациями (физические лица в том числе). Их удельный вес в структуре пассивов банка превышает 80% на всем исследуемом промежутке времени. К 2017 году удельный вес данной статьи увеличился на 1,99% и составил 82,93%.

Значительная доля таких средств в обязательствах банка увеличивает риски неплатежеспособности банка при наступлении кризисных явлений в экономике. Но в целом рост такого рода привлечения позитивно характеризует деятельность банка, так как в условиях экономической стабильности данные средства являются основой для финансирования кредитных операций банка.

- Следующими по объему являются средства кредитных организаций, удельный вес которых превышает 10% и равен: 11,23% в 2015, 12,92% в 2016 и 10,14% в 2012. В 2017 году произошло резкое снижение, как объемов с 48963313 тыс. руб. до 38400821 тыс. руб., так и удельного веса в целом на 21,57%, что связано с активизацией банка в секторе клиентов, не являющихся кредитными организациями.
- Также значительную долю в пассивах банка занимают долговые обязательства в виде депозитных и сберегательных сертификатов, облигаций и векселей. С каждым годом объем выпущенных долговых обязательств значительно возрастает на 69,17% в 2016 и на 70,57% в 2017. Данная тенденция негативно влияет на финансовую устойчивость банка.
- Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон к 2017 году уменьшились на 59,81% и их удельный вес в

пассивах банка составил 0,13%. Снижение объема резервов обеспечено понижением степени риска кредитов банка.

2.2.2.2 Анализ собственных средств банка

Собственный капитал является составной частью пассивов банка и занимает, как правило, не более 10-15% валюты баланса. Столь невысокая доля собственного капитала в пассивах объясняется, в первую очередь, природой банка как финансового посредника, основная функция которого состоит в перераспределении капитала среди субъектов экономики через аккумуляцию денежных средств с одной стороны и их размещения - с другой. Только поэтому значительная доля собственного капитала в валюте баланса будет противоречить роли банка в экономической среде.

Под собственными средствами следует понимать различные фонды, создаваемые банком для обеспечения его финансовой устойчивости, коммерческой и хозяйственной деятельности, а также полученную прибыль по результатам деятельности текущего и прошлых лет. Собственные средства состоят из различных фондов, имеющих свое целевое назначение и различные источники формирования.

Ниже приведена таблица с анализом структуры и динамики источников собственных средств банка.

Таблица 2.10 – Анализ структуры и динамики собственных средств.

Источник	2015	2016	Отклонение 15/16, %	2017	Отклонение 16/17, %
Средства акционеров (участников)	29 257 581	29 257 581	0,00	29 257 581	0,00
Удельный вес, %	68,08	70,37	3,36	67,65	-3,87
Эмиссионный доход	2 001	2 001	0,00	2 001	0,00
Удельный вес, %	0,00	0,00	3,36	0,00	-3,87
Резервный фонд	2 085 996	2 085 996	0,00	2 085 996	0,00
Удельный вес, %	4,85	5,02	3,36	4,82	-3,87
Переоценка основных средств	4 243 070	3 988 925	-5,99	4 365 592	9,44

Удельный вес, %	9,87	9,59	-2,83	10,09	5,21
-----------------	------	------	-------	-------	------

Продолжение таблицы 2.10

Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	6 275 556	7 026 459	11,97	7 472 179	6,34
Удельный вес, %	14,60	16,90	15,73	17,28	2,23
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	1 789 552	428 928	-76,03	1 076 030	150,86
Удельный вес, %	4,16	1,03	-75,23	2,49	141,16
ВСЕГО ИСТОЧНИКОВ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ	42 975 174	41 576 857	-3,25	43 250 747	4,03

Для наглядности преобразуем данные из таблицы в гистограмму:

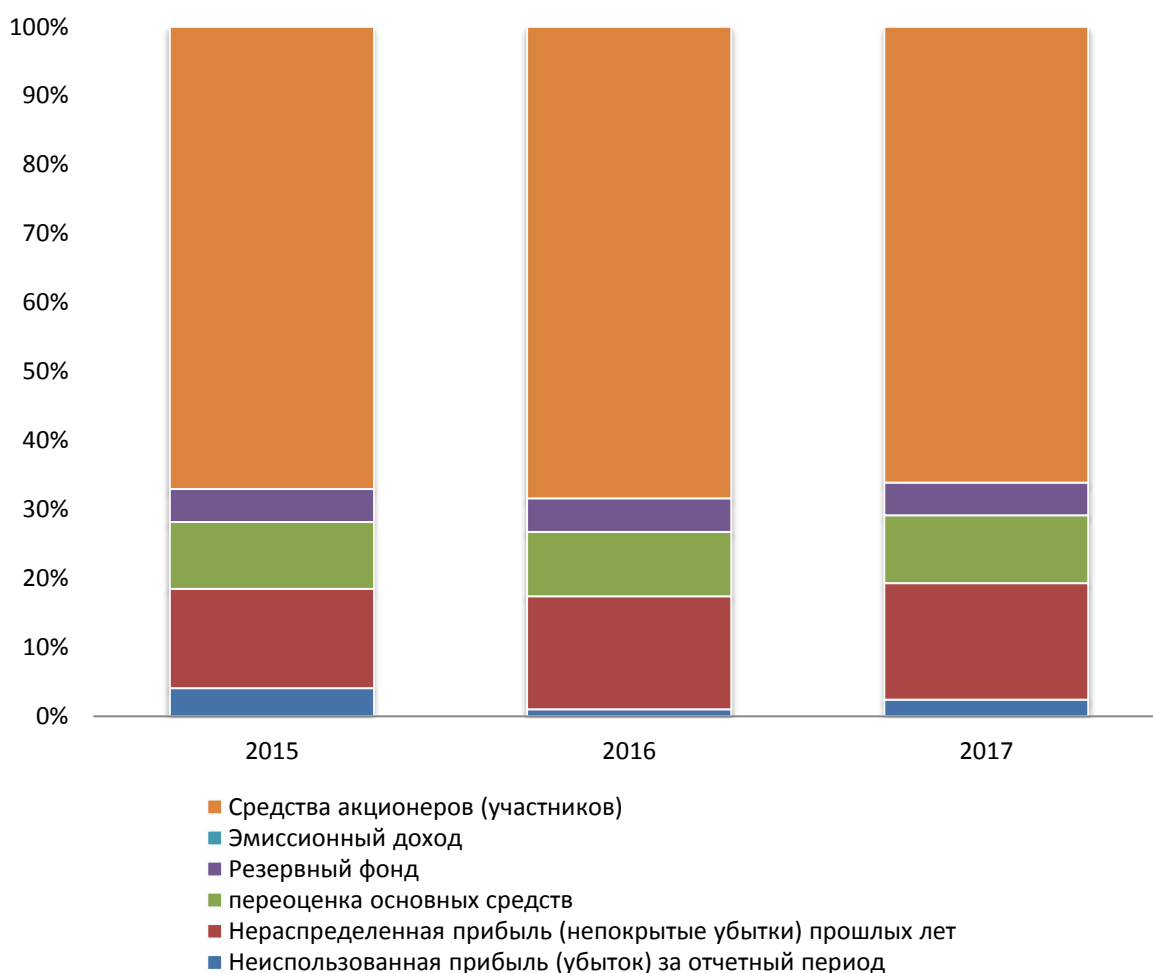


Рисунок 2.7 – Динамика структуры источников собственных средств банка

К 2017 году объем собственных средств банка вырос на 4,03% и составил 43250747 тыс. руб., по сравнению с предыдущим отчетным периодом.

Из приведенных данных видно, что основным источником собственных средств банка являются средства акционеров, которые к 2017 году составили долю в 67,65% от всех собственных средств банка. Абсолютное значение акционерного капитала со временем не менялось и составляет 29257581 тыс. руб.

Вторым по величине источником собственных средств является нераспределённая прибыль прошлых лет. Её удельный вес к 2017 году составил 17,28%.

2.2.3. Анализ деловой активности банка

Деловая активность банка характеризуется его способностью привлекать средства и эффективностью и рациональностью их размещения.

Деловая активность банка может быть определена как с помощью анализа отдельных показателей, так и через оценивания соответствующих соотношений между отдельными статьями активов, пассивов и количественным согласованием изменений в активах и пассивах. Показатели деловой активности позволяют интерпретировать состояние и использование банком экономического потенциала, т.е. имеющихся и скрытых возможностей, и весомость взятых на себя рисков хозяйствования.

Рассмотрим основные показатели, характеризующие деловую активность банка.

Коэффициент отдачи собственного капитала:

$$K_{оск} = \frac{\text{Доходные активы}}{\text{Собственный капитал}} \quad (11)$$

Данный показатель показывает, сколько рублей активов, приносящих доход, приходится на 1 рубль собственного капитала.

$$K_{оск2015} = 8,14$$

$$K_{оск2016} = 8,70$$

$$K_{оск2017} = 8,52$$

В 2016 наблюдается значительное увеличение данного коэффициента до отметки 8,70, а в 2017 году снижение до 8,52, что все же выше базового значения в 2015 – 8,14. В целом, повышения данного показателя характеризует повышение эффективности использования ресурсов банка.

Коэффициент уровня доходных активов:

$$K_{Да} = \frac{\text{Доходные активы}}{\text{Общие активы}} \quad (12)$$

$$K_{Да2015} = 0,86$$

$$K_{Да2016} = 0,86$$

$$K_{Да2017} = 0,86$$

Этот коэффициент показывает долю активов банка которые приносят банку доход в общих активах.

Стабильное состояние и значение превышающее отметку в 0,8 коэффициента уровня доходных активов свидетельствует о сбалансированности кредитного портфеля банка и стабильной политике управления активами.

В зарубежной практике требования к значению этого коэффициента достаточно высокие - более 93 %. Для отечественных банков требования несколько ниже, что непосредственно связано с несовершенной структурой активов.

Коэффициент ссудной (кредитной) активности:

$$K_{сс. а} = \frac{\text{Ссуды (кредиты)}}{\text{Общие активы}} \quad (13)$$

$$K_{сс. а2015} = 0,62$$

$$K_{сс. а2016} = 0,66$$

$$K_{сс. а2017} = 0,68$$

Значение данного коэффициента в 2015 году не входило в рекомендованный промежуток 0,65-0,75, что свидетельствовало о достаточно слабой кредитной политике банка, но начиная с 2016 года коэффициент вошел в обусловленные

рамки, что свидетельствует о сбалансированной кредитной политике банка и достаточной диверсификации активов.

$$\text{Кинв. а} = \frac{\text{Инвестиции в ценные бумаги}}{\text{Общие активы}} \quad (14)$$

$$\text{Кинв.а.}_{2015} = 0,23$$

$$\text{Кинв.а.}_{2016} = 0,18$$

$$\text{Кинв.а.}_{2017} = 0,16$$

Коэффициент инвестиционной активности находится в противоположной зависимости от коэффициента кредитной активности. Каждый год происходит постепенное снижение коэффициента инвестиционной активности, что свидетельствует об активизации и сосредоточении ресурсов банка в области услуг кредитования.

Коэффициент уровня кредитно-инвестиционного портфеля в общих активах:

$$\text{Ккр. инв. а} = \frac{\text{Кредитные (ссудные) вложения + Инвестиции в ценные бумаги}}{\text{Общие активы}} \quad (15)$$

$$\text{Ккр.инв.а}_{2015} = 0,84$$

$$\text{Ккр.инв.а}_{2016} = 0,84$$

$$\text{Ккр.инв.а}_{2017} = 0,84$$

Отсутствие изменения этого показателя свидетельствует об отсутствии предпосылок для повышения рентабельности банковских активов.

Уровень привлечения ресурсов:

$$\text{Кпривл. рес.} = \frac{\text{Привлеченные средства}}{\text{Пассивы}} \quad (16)$$

$$\text{Кпривл.рес.}_{2015} = 0,97$$

$$\text{Кпривл.рес.}_{2016} = 0,94$$

$$\text{Кпривл.рес.}_{2017} = 0,91$$

Этот коэффициент характеризует активность банка по привлечению денежных средств на финансовом рынке. Оптимальным является значение 80-85%.

Слишком высокое значение этого коэффициента свидетельствует о высокой активности банка по привлечению ресурсов и одновременно о высокой рискованности банковской деятельности и низкой стабильности банка.

Но, в исследуемом периоде наблюдается нисходящая тенденция величины данного коэффициента, что свидетельствует о нормализации озвученных выше показателей деятельности банка.

2.2.4. Анализ ликвидности и платежеспособности

Ликвидность – одна из обобщенных качественных характеристик деятельности банка, обуславливающая его надежность. Ликвидность – способность своевременно и без потерь выполнять свои обязательства перед вкладчиками и кредиторами.

Понятие «платежеспособность» включает еще и способность банка своевременно и полностью выполнять свои платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций денежного характера. Таким образом, ликвидность выступает как необходимое и обязательное условие платежеспособности.

Норматив достаточности капитала банка

Норматив достаточности капитала банка отражает соотношение собственного капитала банка к активам взвешенным относительно соответствующих коэффициентов по степени риска.

Соотношение собственного капитала банка (K) и активов (A_p) определяет достаточность капитала банка для проведения активных операций с учетом рисков, характерных для различных видов банковской деятельности.

Показатель достаточности собственного капитала (H1) исчисляется по формуле:

$$H1 = \frac{K}{A_p - P_{\psi} - P_k - P_{\delta} + KPВ + KPC} * 100\% , \quad (17)$$

где К - собственный капитал банка;

А р– активы банка, взвешенные с учётом риска;

Р ц – общая величина созданного резерва под обесценивание ценных бумаг;

Р к – величина созданного резерва на возможные потери по ссудам;

Р д – величина созданного резерва на возможные потери по прочим активам и по расчетам с дебиторами;

КРВ – величина кредитного риска по небалансовым операциям банка;

КРС – величина кредитного риска по срочным сделкам.

В анализируемом банке:

$$Н1_{2015} = 13,1\%$$

$$Н1_{2016} = 11,2\%$$

$$Н1_{2017} = 10,7\%$$

Во всех случаях норматив достаточности капитала банком выполняется, так как составляет более 10%. Это означает, что банк имеет достаточный объем средств, чтобы рассчитаться по своим обязательствам, но, ежегодно наблюдается продолжение нисходящей тенденции данного показателя, что в итоге может привести к невыполнению поставленного норматива.

Норматив мгновенной ликвидности банка (Н2) регулирует (ограничивает) риск потери банком ликвидности в течение одного операционного дня и определяет минимальное отношение суммы высоколиквидных активов банка к сумме пассивов банка по счетам до востребования. Норматив мгновенной ликвидности банка (Н2) рассчитывается по следующей формуле:

$$Н2 = \frac{ЛАм}{ОВм} * 100\% , \quad (18)$$

где ЛАм - высоколиквидные активы, то есть финансовые активы, которые должны быть получены в течение ближайшего календарного дня и (или) могут быть незамедлительно востребованы банком и (или) в случае необходимости реализованы банком в целях незамедлительного получения денежных средств,

ОВм - обязательства (пассивы) до востребования, по которым вкладчиком и (или) кредитором может быть предъявлено требование об их незамедлительном погашении.

Минимально допустимое числовое значение норматива Н2 устанавливается ЦБ в размере 15%.

$$Н2_{2015} = 25,0$$

$$Н2_{2016} = 46,2$$

$$Н2_{2017} = 34,9$$

Итоговые значения банка по данному нормативу значительно превышают нормативное значение в 15%, а также с 2011 произошёл значительный рост данного показателя, что говорит о высокой ликвидности банка и способности удовлетворить обязательства до востребования полностью.

Норматив текущей ликвидности банка (Н3) регулирует (ограничивает) риск потери банком ликвидности в течение ближайших к дате расчета норматива 30 календарных дней и определяет минимальное отношение суммы ликвидных активов банка к сумме пассивов банка по счетам до востребования и на срок до 30 календарных дней. Норматив текущей ликвидности банка (Н3) рассчитывается по следующей формуле:

$$Н3 = \frac{ЛАм}{ОВм} * 100\% , \quad (19)$$

где ЛАт - ликвидные активы, то есть финансовые активы, которые должны быть получены банком и (или) могут быть востребованы в течение ближайших 30 календарных дней и (или) в случае необходимости реализованы банком в течение ближайших 30 календарных дней в целях получения денежных средств в указанные сроки;

ОВт - обязательства (пассивы) до востребования, по которым вкладчиком и (или) кредитором может быть предъявлено требование об их незамедлительном погашении, и обязательства банка перед кредиторами (вкладчиками) сроком исполнения в ближайшие 30 календарных дней.

Минимально допустимое числовое значение норматива НЗ устанавливается ЦБ в размере 50%.

$$НЗ_{2015} = 62,0$$

$$НЗ_{2016} = 76,9$$

$$НЗ_{2017} = 71,0$$

Банк выполняет установленный норматив, что свидетельствует об оптимальности соотношения между ликвидными активами и обязательствами до востребования.

С 2015 года ликвидность банка по данному показателю повысилась с 62 до 76,9 в 2016, но в 2017 году наблюдается снижение до отметки 71,0, что является негативным фактом.

Норматив долгосрочной ликвидности банка (Н4) регулирует (ограничивает) риск потери банком ликвидности в результате размещения средств в долгосрочные активы и определяет максимально допустимое отношение кредитных требований банка с оставшимся сроком до даты погашения свыше 365 или 366 календарных дней, к собственным средствам (капиталу) банка и обязательствам (пассивам) с оставшимся сроком до даты погашения свыше 365 или 366 календарных дней. Норматив долгосрочной ликвидности банка (Н4) рассчитывается по следующей формуле:

$$Н4 = \left(\frac{Крд}{(К+ОД)} \right) * 100\% \quad (20)$$

где Крд - кредитные требования с оставшимся сроком до даты погашения свыше 365 или 366 календарных дней, а также пролонгированные, если с учетом вновь установленных сроков погашения кредитных требований сроки, оставшиеся до их погашения, превышают 365 или 366 календарных дней;

К – собственный капитал банка;

ОД - обязательства (пассивы) банка по кредитам и депозитам, полученным банком, а также по обращающимся на рынке долговым обязательствам банка с оставшимся сроком погашения свыше 365 или 366 календарных дней.

Максимально допустимое числовое значение норматива Н4 устанавливается ЦБ в размере 120%.

$$Н4_{2015} = 64,3$$

$$Н4_{2016} = 55,8$$

$$Н4_{2017} = 53$$

Норматив долгосрочной ликвидности выполняется на всех периодах. То есть сумма долгосрочных кредитов (с оставшимся сроком погашения свыше года) не превышает сумму собственных средств-брутто и долгосрочных кредитов, что является положительным результатом.

Кроме того, уменьшение значения данного показателя является положительной тенденцией.

Максимальный размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков регулируется показателем Н6, формула расчета которого:

$$Н6 = \frac{Kpз}{K} * 100\% , \quad (21)$$

где Крз – совокупная сумма требований банка к заемщику или группе взаимосвязанных заемщиков по кредитам, включая просроченные. Указанные требования включаются в расчет с учетом степени риска (в соответствии с расчетом Ар);

К – собственный капитал банка.

$$Н6_{2015} = 20,7$$

$$Н6_{2016} = 17,1$$

$$Н6_{2017} = 16,5$$

Так как максимальное значение этого норматива — 25%, то можно сделать вывод, что этот норматив выполняется банком, то есть у банка достаточно средств, чтобы покрыть возможный риск самого крупного заемщика, риск банка при этом незначителен и имеет тенденцию снижения, что является положительным результатом.

Максимальный размер крупных кредитных рисков Н7 характеризует соотношение совокупной величины крупных кредитов и собственного капитала банка. Крупным кредитом считается общая сумма требований к одному заемщику, превышающая 5% собственного капитала банка. Формула расчета этого показателя:

$$H7 = \frac{K_{скр}}{K} * 100\%, \quad (22)$$

где $K_{скр}$ – совокупная величина кредитных рисков;

K – собственный капитал банка.

Максимально допустимое значение Н7 устанавливается в размере 800%.

$$H7_{2015} = 150,1$$

$$H7_{2016} = 198,5$$

$$H7_{2017} = 128,3$$

По нормативу величина крупных кредитов и займов не должна превышать размер капитала банка более чем в 8 раз. Значение этого показателя у банка значительно меньше нормативного. В 2017 году показатель значительно снизился до 128,3, несмотря на рост в 2011 до 198,5, по сравнению с 2015 – 150,1, следовательно, риск потери ликвидности сведен к минимуму.

Максимальный размер кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) Н9.1 (вместо Н9, считают теперь Н9.1) определяется по формуле:

$$H9.1 = K_{рз} / K, \quad (23)$$

где $K_{рз}$ – совокупная величина кредитов и займов, выданных акционерам банка;

K – собственный капитал банка.

Максимально допустимое значение Н9.1 устанавливается в размере 50%.

$$H9.1_{2015} = 0$$

$$H9.1_{2015} = 0$$

$$H9.1_{2015} = 0$$

Совокупная величина кредитов и займов (норматив Н9.1), выданных акционерам (участникам) банка, не может превышать 50% собственник средств (капитала) банка. Данная величина составляет 0% и не изменяется на протяжении трех лет, что говорит о стабильности банка.

Совокупная величина кредитов и займов, выданных инсайдером (Н10.1 – вместо Н10), а также гарантий и поручительств, выданных в их пользу, не может превышать 3% собственных средств (капитала) банка, определяется по формуле:

$$Н10.1 = \left(\frac{К_{ри}}{К} \right) * 100\% \quad (24)$$

где $К_{ри}$ – совокупная сумма требований банка (включая забалансовые), взвешенных с учетом риска, в отношении инсайдера банка и связанных с ним лиц;

$К$ – совокупный капитал кредитной организации.

В соответствии с международной практикой к инсайдерам относят физических лиц, акционеров, имеющих более 5% акций, директоров, членов кредитного комитета, руководителей дочерних структур, и других лиц, которые могут повлиять на решение о выдаче кредита.

Максимально допустимое значение Н10 установлено в размере 3%.

$$Н10.1_{2015} = 1,8$$

$$Н10.1_{2016} = 1,6$$

$$Н10.1_{2017} = 1,4$$

Совокупная величина кредитов и займов, выданных инсайдером (Н10.1), а также гарантий и поручительств, выданных в их пользу, не может превышать 3% собственных средств (капитала) банка. В данном случае этот норматив не только выполняется, но и еще в течение трех лет снижается, что является положительной тенденцией.

Максимальный размер использования собственных средств (капитала) банка для приобретения долей (акций) других юридических лиц – Н12. Максимальное значение 25%. Он определяется по формуле:

$$Н12 = \left(\frac{К_{ин}}{К} \right) * 100\% \quad (25)$$

где Кин – собственные средства, инвестируемые на приобретение долей (акций) других юридических лиц;

К – собственный капитал банка.

$$Н12_{2015} = 0,9$$

$$Н12_{2016} = 0,8$$

$$Н12_{2017} = 0,8$$

Максимально допустимое значение норматива устанавливается в размере 25%. Следовательно, банк выполнял этот норматив, на протяжении трех лет он снизился на 0,1, что говорит о разумном вложении собственных средств, для приобретения долей (акций) других юридических лиц.

Ниже представлена таблица 8, в которой дана оценка ликвидности банка.

Таблица 2.11 – Оценка ликвидности

Наименование норматива	Обозначение	Норматив	2015	2016	2017
Норматив достаточности капитала банка	Н1	≥ 10	13,1	11,2	10,7
Норматив мгновенной ликвидности	Н2	≥ 15	25	46,2	34,9
Норматив текущей ликвидности	Н3	≥ 50	62	76,9	71
Норматив долгосрочной ликвидности	Н4	≤ 120	64,3	55,8	53
Норматив максимального размера риска на одного заемщика	Н6	≤ 25	20,7	17,1	16,5
Норматив максимального размера крупных кредитных рисков	Н7	≤ 800	150,1	198,5	128,3
Норматив совокупной величины кредитов и займов, выданных акционерам (участникам) банка, и капитала	Н9,1	≤ 50	0	0	0
Норматив отношения совокупной величины кредитов и займов, выданных инсайдерам, к капиталу	Н10,1	≤ 3	1,8	1,6	1,4
Норматив использования собственных средств (капитала) банка для приобретения долей (акций) других юридических лиц	Н12	≤ 25	0,9	0,9	0,8

Для большей наглядности, ниже приведена диаграмма, по данным таблицы 2.11

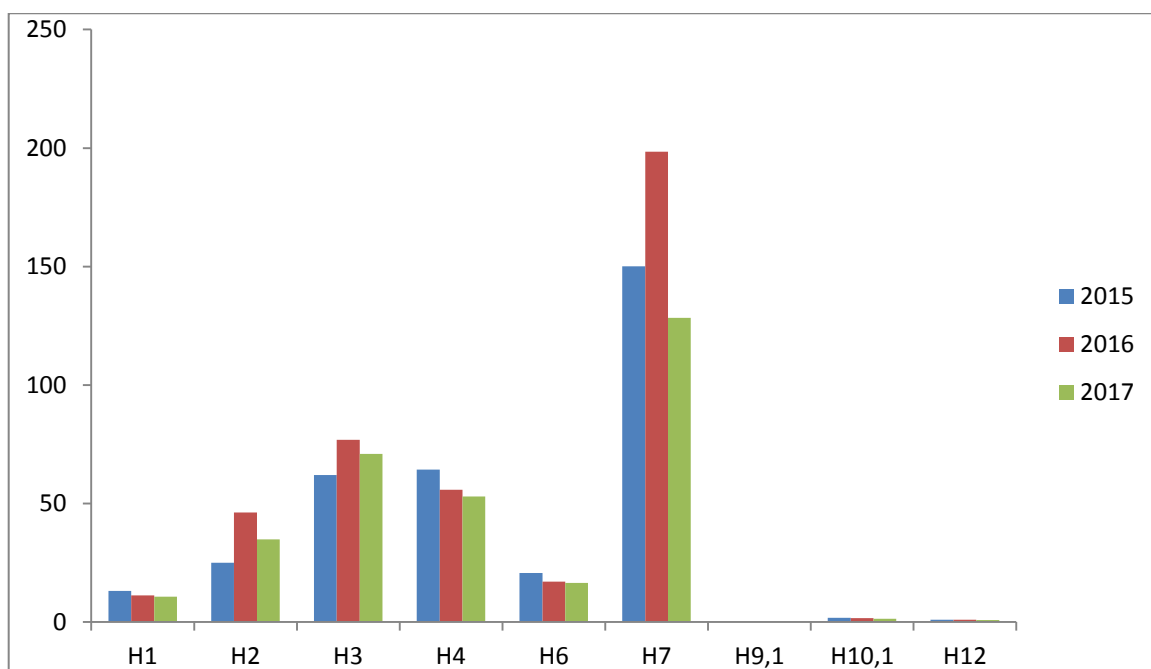


Рисунок 2.8 – Динамика нормативных показателей ликвидности и платежеспособности

Можно сделать вывод о том, что в «Альфа-Банке» соблюдены все необходимые требования касающиеся ликвидности, предъявляемые действующей системой экономических нормативов деятельности кредитных организаций.

2.3. Анализ затратности функционирования

По форме расходы банка подразделяют на процентные и непроцентные.

К первой группе, например, относятся начисленные и уплаченные проценты по привлеченным кредитам, депозитам, ценным бумагам и другим привлеченным средствам.

Вторая группа включает в себя все остальные расходы кредитной организации. Например, комиссионные вознаграждения, уплаченные банком, расходы по обеспечению деятельности финансового учреждения и др.

Проведем анализ указанных групп расходов.

Таблица 2.12 – Анализ процентных и непроцентных расходов.

Статья	2015	2016	2017	Отклоне ние 15/16%	Отклон ение 16/17%
Процентные расходы					
По привлеченным средствам кредитных организаций	1 241 558	1 534 628	2 256 216	23,61	47,02
<i>Удельный вес (от итога процентных)</i>	<i>6,91</i>	<i>11,77</i>	<i>13,36</i>	<i>70,19</i>	<i>13,51</i>
По привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	16 073 457	10 885 769	13 358 688	-32,27	22,72
<i>Удельный вес (от итога процентных)</i>	<i>89,50</i>	<i>83,46</i>	<i>79,07</i>	<i>-6,75</i>	<i>-5,26</i>
По выпущенным долговым обязательствам	643 781	622 558	1 279 227	-3,30	105,48
<i>Удельный вес (от итога процентных)</i>	<i>3,58</i>	<i>4,77</i>	<i>7,57</i>	<i>33,15</i>	<i>58,64</i>
Итого процентные расходы	17 958 796	13 042 955	16 894 131	-27,37	29,53
<i>Удельный вес (процентных в общих расходах)</i>	<i>45,35</i>	<i>34,07</i>	<i>38,03</i>	<i>-24,87</i>	<i>11,62</i>
Непроцентные расходы					
Комиссионные расходы	2 234 172	2 734 692	3 579 881	22,40	30,91
<i>Удельный вес (от итога непроцентных)</i>	<i>10,32</i>	<i>10,84</i>	<i>13,00</i>	<i>4,96</i>	<i>20,01</i>
Заработная плата и прочие вознаграждения сотрудникам	9 078 751	11 598 120	11 984 289	27,75	3,33
Продолжение таблицы 2.12					
Статья	2015	2016	2017	Отклоне ние 15/16%	Отклон ение 16/17%
<i>Удельный вес (от итога непроцентных)</i>	<i>41,95</i>	<i>45,95</i>	<i>43,53</i>	<i>9,55</i>	<i>-5,27</i>
Административные и операционные расходы	7 716 435	8 387 203	9 432 650	8,69	12,46
<i>Удельный вес (от итога непроцентных)</i>	<i>35,65</i>	<i>33,23</i>	<i>34,26</i>	<i>-6,80</i>	<i>3,11</i>
Износ и амортизация	1 123 370	1 225 435	1 213 373	9,09	-0,98
<i>Удельный вес (от итога непроцентных)</i>	<i>5,19</i>	<i>4,86</i>	<i>4,41</i>	<i>-6,46</i>	<i>-9,22</i>
Резерв под обесценение прочих активов	1 489 428	1 293 068	1 319 060	-13,18	2,01
<i>Удельный вес (от итога непроцентных)</i>	<i>6,88</i>	<i>5,12</i>	<i>4,79</i>	<i>-25,55</i>	<i>-6,48</i>

Итого непроцентные расходы	21 642 156	25 238 518	27 529 253	16,62	9,08
Удельный вес (непроцентных в общих расходах)	54,65	65,93	61,97	20,64	-6,00

Как видно из представленной таблицы к 2017 году произошел значительный рост объема расходов до 44 423 384 тыс. руб. с 39 600 952 тыс. руб. в 2015 в области соотношения процентных и непроцентных расходов.

Рост произошел в основном из-за роста объемов непроцентных расходов.

Для наглядности интерпретируем представленные данные в виде гистограмм:

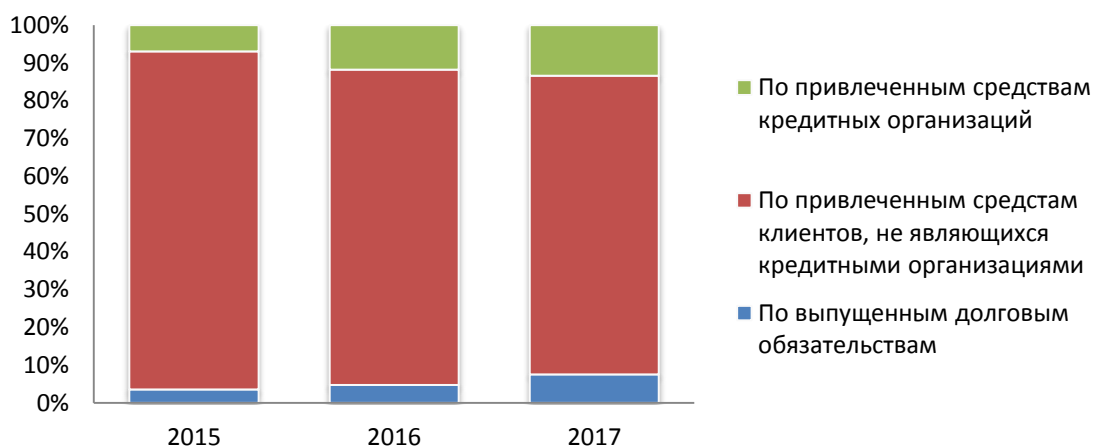


Рисунок 2.9. – Структура процентных расходов.

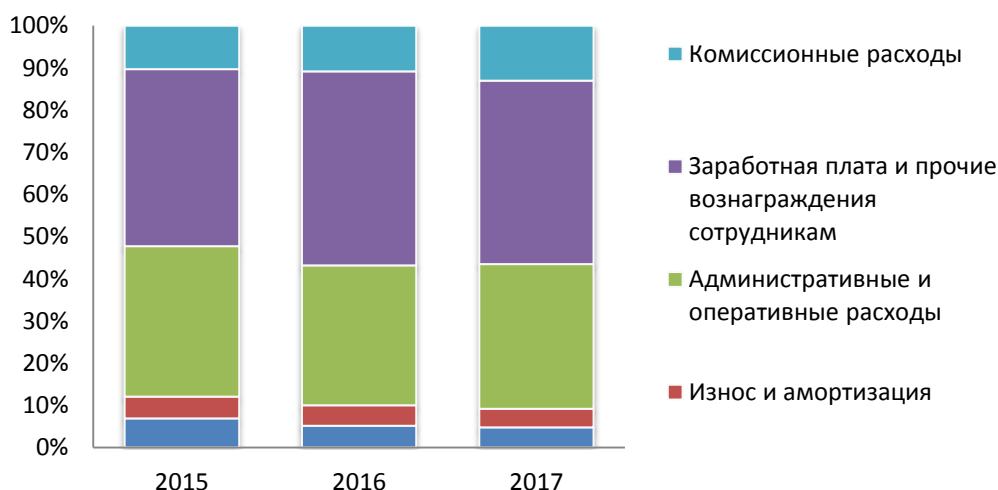


Рисунок 2.10. – Структура непроцентных расходов.

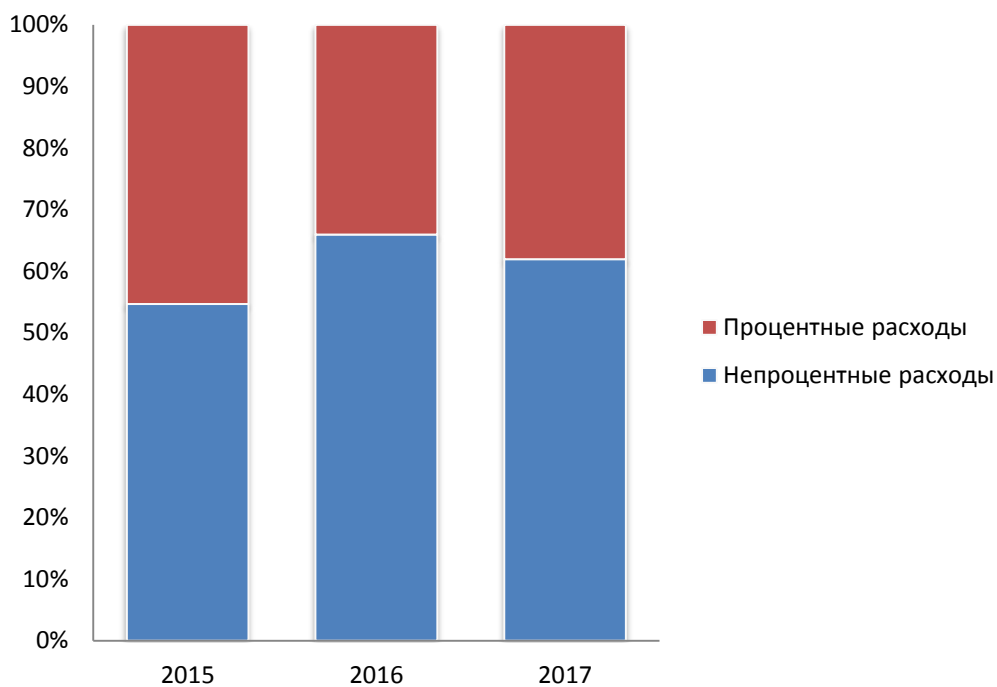


Рисунок 2.11. – Структура расходов.

На основании представленных данных можно сделать выводы, что в структуре процентных/непроцентных расходов на протяжении всего исследуемого периода преобладают непроцентные расходы, их удельный вес колеблется в пределах 54,65% и 65,93% , причем в 2016 года их доля возрастает в 20,64 % (в относительном выражении), но в 2017 она снижается в 6%, но общий удельный вес все равно превышает это же значение в 2015.

Рост удельного веса непроцентных расходов происходит из-за роста трех основных составляющих статей данной категории: комиссионных расходов, расходов на заработную плату и прочие вознаграждения, а также административных расходов.

- Статья заработной платы и прочих вознаграждений, удельный вес которой превышает 40% в непроцентных расходах возросла 27,75% в 2016 году, что связано с расширением деятельности банка и увеличением

количества сотрудников банка 13203 человек до 13755, а также в связи со значительным ростом ставок страховых взносов.

- Статья административных расходов с долей более 30% планомерно возрастала на протяжении всего исследуемого периода на 8,69% в 2016 и 12,46% в 2017 за счет повышения объемов и стоимостей большинства подстатей: расходы по аренде, операционные налоги, профессиональные услуги, маркетинг и реклама.
- В области комиссионных расходов также наблюдается рост как объема расходов, на 22,40% к 2016 году и 30,91% к 2017, так и удельного веса в структуре непроцентных расходов (в 4,96% и 20,01% в 2016 и 2017 соответственно). Рост связан с активизацией банка в области операций с иностранной валютой и ценными бумагами.

В части процентных расходов можно сделать следующие выводы.

Наибольший удельный вес в категории непроцентных расходов занимают расходы по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями, их доля составила 89,5% в 2015 году, 83,46 % в 2016 и 79,07 в 2017, очевидно это напрямую связано с основной деятельностью банка по обслуживанию средств в розничном секторе.

Кроме того, наблюдается тенденция снижения доли расходов в розничном секторе, что связано с активизацией банка в секторе В2В и интенсивным выпуском новых долговых обязательств банка в виде сберегательных сертификатов и векселей.

Проведем также коэффициентный анализ процентных и непроцентных расходов.

Коэффициент процентных расходов на один рубль производительных активов считается по следующей формуле:

$$K_{pna} = \frac{Pn}{Ap}, \quad (26)$$

где K_{pna} – коэффициент расходов на 1 рубль активов;

Pn – процентные расходы банка;

Ap – величина производительных активов банка.

$$K_{pna_{2015}} = 0,051$$

$$K_{pna_{2016}} = 0,036$$

$$K_{pna_{2017}} = 0,046$$

Колебание в отрезке 0,036 – 0,051 говорит о стабильной политике банка в области процентных расходов.

Коэффициент процентных расходов на один рубль производительных активов считается по следующей формуле:

$$K_{pna} = \frac{Pn}{Ap}, \quad (27)$$

где K_{pna} – коэффициент расходов на 1 рубль активов;

Pnp – непроцентные расходы банка;

Ap – величина производительных активов банка.

$$K_{pna_{2015}} = 0,062$$

$$K_{pna_{2016}} = 0,070$$

$$K_{pna_{2017}} = 0,070$$

Рост данного коэффициента свидетельствует об увеличении непроцентных расходов на активы, что является негативной тенденцией.

По своему характеру расходы банка классифицируют следующим образом:

- Операционные.
- По обеспечению функциональной деятельности банка, куда входят все затраты на содержание персонала. Также к этой группе относятся амортизационные отчисления по основным фондам и нематериальным

активам; расходы по аренде, ремонту оборудования, содержанию автотранспорта; на связь и телекоммуникации, канцелярию и т. п. К расходам по обеспечению деятельности банка относятся и уплата налогов; рекламные, маркетинговые и представительские затраты; оплата юридических и аудиторских услуг; отчисления в специальные резервы и др.

- Прочие. В эту группу входят уплаченные банком штрафы, пени и неустойки, судебные издержки; расходы прошлых лет, выявленные в отчетном периоде; списание дебиторской задолженности и т. д.

Операционные расходы банка в период с 2015 по 2017 год:

- Операционные расходы банка за 2015 год составили - 25,8 млрд. руб.;
- Операционные расходы банка за 2016 год составили – 32,8 млрд. руб. (увеличение на 7,0 млрд. руб. в сравнении с предыдущим периодом);
- Операционные расходы банка за 2017 год составили - 32,6 млрд. руб. (уменьшение на 0,2 млрд. руб. в сравнении с предыдущим периодом);

К операционным расходам относятся: начисленные и уплаченные проценты за привлеченные ресурсы; расходы по операциям с иностранной валютой и другими валютными ценностями, с ценными бумагами, с драгоценными металлами; связанные с перевозкой и хранением денежных средств и других ценностей; по кассовым и расчетным операциям, по полученным гарантиям, поручительствам и пр.

К функциональным затратам относятся:

Таблица 2.13. – динамика подразделений банка

Подразделение	на конец 2015	на конец 2016	на конец 2017
Филиалы	45	44	35
Дополнительные офисы	345	346	333
Операционные офисы	10	13	35
Операционные кассы	51	45	43
Кредитно-кассовые офисы	3	6	5

Итого	454	454	451
-------	-----	-----	-----

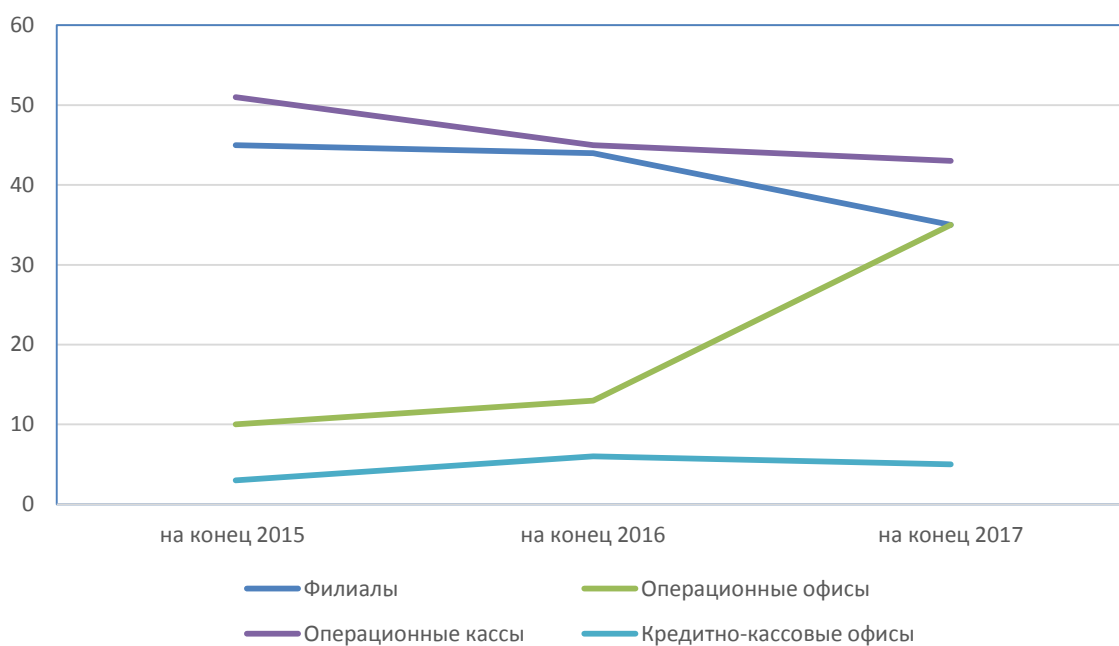


Рисунок 2.12 – Динамика подразделений банка.

В 2015 году АО «Альфа-Банк» израсходовал в натуральном и денежном выражении энергетических ресурсов:

- электрическая энергия - 30 542 882 кВт/м на сумму 105 205 тыс. руб.;
- бензин автомобильный - 2 122 949 л на сумму 42 307 тыс. руб.;
- топливо дизельное - 181 347 л на сумму 3 601 тыс. руб.;
- тепловая энергия на сумму 21 040 тыс. руб.

В 2016 году:

- электрическая энергия - 35 443 337 кВт/ч на сумму 123 935 тыс. руб.;
- бензин автомобильный - 2 299 384 л. на сумму 51 438 тыс. руб.;
- топливо дизельное - 237 627 л. на сумму 5 297 тыс. руб.;
- тепловая энергия на сумму 31 454 тыс. руб.;
- газ природный - 49 тыс. куб. м. на сумму 167 тыс. руб.

В 2017 году:

- электрическая энергия - 41 108 460 кВт/ч на сумму 133 853 тыс. руб.;
- бензин автомобильный - 2 093 961 л. на сумму 51 042 тыс. руб.;
- топливо дизельное - 315 868 л. на сумму 7 821 тыс. руб.;
- тепловая энергия на сумму 33 255 тыс. руб.;
- газ природный - 264 тыс. куб. м. на сумму 932 тыс. руб.

Хотя в 2017 наблюдается значительно сокращение количества филиалов до 35 единиц (10 филиалов было преобразовано в операционные офисы), расходы на энергетические ресурсы планомерно возрастают из года в год, что связано с расширением и модернизацией (внедрение электронных систем и современной техники) сети банка.

Затраты на персонал.

По данным на период 2015 – 2017 годов Фонд Заработной Платы составляет 9 078 751 тыс. р., 11 598 120 тыс. р. и 11 984 289 тыс. р. соответственно.

Среднесписочная численность персонала Банка за 2017 год составила 13 755 человек (за 2015 год - 13 203 человека).

По состоянию на 01.01.2017 г численность основного управленческого персонала Банка составила 15 человек (по состоянию на 01.01.2016 г. - 16 человек).

В 2015 году вознаграждение основному управленческому персоналу Банка включает в себя краткосрочные вознаграждения, подлежащие выплате в течение отчетного периода и 12 месяцев после отчетной даты, в размере 354 959 тыс. руб. (в 2015 году - 348 899 тыс. руб.)

Долгосрочное вознаграждение основному управленческому персоналу Банка в 2016 и 2015 гг. отсутствует.

Среднесписочная численность персонала Банка за 2017 год составила 13 806 человек (за 2016год - 13 755 человек) По состоянию на 01.01.2018 г. численность основного управленческого персонала Банка составила 15 человек (по состоянию на 01.01.2017 г. - 15 человек).

В 2017 году вознаграждения основному управленческому персоналу Банка в размере 573 856 тыс. руб. (в 2016 году - 354 959 тыс. руб.) включают в себя краткосрочные вознаграждения, подлежащие выплате в течение отчетного периода и 12 месяцев после отчетной даты Долгосрочные вознаграждения основному управленческому персоналу Банка в 2017 и 2016 гг. отсутствуют.

Налоговые затраты:

По результатам деятельности Банка в 2015 году общая сумма начисленных и уплаченных налогов и платежей во внебюджетные фонды составила 3 818,9 млн. руб., в том числе:

- налоги, уплаченные из прибыли, включая налоги на доходы по ценным бумагам - 1 675,2 млн. руб.;
- налоги, относимые на расходы - 1 075,6 млн. руб.;
- платежи во внебюджетные фонды - 1 068,1 млн. руб.

В 2016 году общая сумма начисленных и уплаченных налогов и платежей во внебюджетные фонды составила 4 289,6 млн. руб., в том числе:

- налоги, уплаченные из прибыли, включая налоги на доходы по ценным бумагам – 1 304,0 млн. руб.;
- налоги, относимые на расходы – 1 115,2 млн. руб.;
- платежи во внебюджетные фонды – 1 870,4 млн. руб.

В 2017 году общая сумма начисленных и уплаченных налогов и платежей во внебюджетные фонды составила 3 834 млн. руб., в том числе:

- налог на прибыль -511,1 млн. руб.;
- налоги и сборы, относимые на расходы - 1 254,7 млн. руб.;
- платежи во внебюджетные фонды - 2 068,2 млн. руб.

В период с 2015 по 2018 год наблюдается значительно возростание налоговых выплат в 2016 году и возвращение к уровню 2015 года в 2017.

По состоянию на 01.01.2016 г. Объем резервов, сформированных в соответствии действующими нормативными требованиями, составил:

- обязательные резервы, депонируемые в Банке России - 3,1 млрд. руб.;
- резервный фонд - 2,1 млрд. руб.;
- резервы на возможные потери по ссудам - 29,7 млрд. руб.;
- резервы на возможные потери - 5,9 млрд. руб.

По состоянию на 01.01.2017 г. объем резервов, сформированных в соответствии с действующими нормативными требованиями, составил:

- обязательные резервы, депонируемые в Банке России – 4,9 млрд. руб.;
- резервный фонд – 2,1 млрд. руб.;
- резервы на возможные потери по ссудам – 27 млрд. руб.;
- резервы на возможные потери – 8,2 млрд. руб.

По состоянию на 01.01.2018 г. объем резервов, сформированных в соответствии с действующими нормативными требованиями, составил:

- обязательные резервы, депонируемые в Банке России - 5,0 млрд. руб.;
- резервный фонд - 2,1 млрд. руб.;
- резервы на возможные потери по ссудам - 25,2 млрд. руб.;
- резервы на возможные потери - 5,6 млрд. руб.

Из приведенных данных видно, что расходы на резервы в период с 2015 по 2017 год показали следующее изменение:

- обязательные резервы, депонируемые в Банке России –увеличились на 1,9 млрд. руб.;
- резервный фонд – без изменений;
- резервы на возможные потери по ссудам –уменьшились на 1.8 млрд. руб.;
- резервы на возможные потери –уменьшились на 2.6 млрд. руб.

К прочим затратам Банка можно отнести:

Списания дебиторской задолженности в 2016 году за счет ранее созданного резерва на возможные потери на сумму 116 562 тыс. руб. (за 2015 год - 110 651 тыс. руб.)

А в течение 2017 года Банк произвел списание дебиторской задолженности за счет ранее сформированного резерва на возможные потери на сумму 97 588 тыс. руб. (за 2016 год - 116 562 тыс.руб.).

Сокращение объема безнадежных долгов является положительной тенденцией.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ АО «АЛЬФА-БАНК»» (СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)

3.1 Основные пути повышения эффективности деятельности АО «Альфа-Банк».

1. Внедрение современной системы мобильного банкинга.

На текущий момент, мобильные технологии становятся все популярнее и плотно вошли в жизнь населения России. Данные аналитики показывают, что рынок мобильных устройств растет намного быстрее интернет-рынка, поэтому банки, которые не учитывают эту тенденцию, не только упускают возможности по оптимизации своей деятельности, но и могут остаться далеко позади конкурентов, которые уже вошли или собираются войти на рынок мобильного банкинга.

Система мобильного банка в виде приложений на платформе GoogleAndroid и AppleiOS позволит «Альфа-Банку» значительно сократить издержки на сокращение сети банкоматов и платежных терминалов, которые с каждым годом становятся все менее эффективными и более дорогостоящими в содержании, по сравнению с современными инструментами обслуживания клиентов банка.

2. Внедрение услуги по предоставлению индивидуальных сейфовых ячеек.

В настоящее время люди все чаще стали опасаться за сохранность своего имущества в силу участившихся квартирных краж и чрезвычайных происшествий в домах. По этим причинам они не желают больше оставлять свои ценные вещи дома, надолго уезжая из него.

Одной из многочисленных услуг успешных современных банков является предоставление в пользование клиентам банковских ячеек, которые также известны как индивидуальные (банковские) сейфы, сейф-боксы или депозитарные ячейки.

Однако не многие знают, что эта банковская услуга имеет внушительную историю. Первое в мире сейфовое хранилище создал еще в 1865 году в Нью-

Йорке Фрэнсис Дженкс, и называлось оно «SafeDepositCompany of NewYork». Услуга оказалась настолько востребованной, что уже к началу XX века получила широкое распространение по всему миру.

В отечественной практике первые попытки внедрить аренду частных сейфов были сделаны в 1974 году государственной трудовой экспертной кассой. С середины 90-х годов эта услуга стала пользоваться устойчивым спросом со стороны населения и начала стремительно развиваться.

На сегодняшний день, во всем мире сейфовые ячейки признаны самым надежным местом хранения ценностей. Уезжая в отпуск, длительную командировку или просто опасаясь за сохранность имеющихся в квартире или офисе ценностей, клиенты смогут воспользоваться новыми индивидуальными сейфовыми ячейками «Альфа-Банка».

3.2 Сущность предлагаемых мероприятий (Инвестиционная идея)

3.2.1 Сущность мобильного банкинга

С развитием и популяризацией мобильных технологий услуга мобильного банкинга становится все более востребованной у потребителей банковских услуг.

По данным международной исследовательской группы TNSв декабре 2015 года различными мобильными устройствами (телефоны, смартфоны, планшетные компьютеры) для выхода в сеть воспользовались около 16,7 миллионов жителей крупных российских городов. Это почти 27% всего населения этих городов.[34]

За последний год аудитория мобильного интернета выросла на 35%. (Для сравнения: вся аудитория интернета за то же время увеличилась только на 12%.)

Проникновение мобильного интернета также растет быстрее проникновения интернета в целом — рост за год составил 6 п.п. (годом ранее — 3 п.п.). При этом, по этому показателю регионы практически не отстают от столиц.

Учитывая растущие популяризации мобильных технологий, банки, которые не учитывают данных тенденций негативно влияют не только на лояльность клиентов, их количество, но и на эффективность деятельности банка, сохраняя активы, которые с каждым годом теряют свою рентабельность и становятся убыточными.

Мобильный банк в виде специализированного приложения на телефон делает осуществление банковских операций более быстрым и удобным для клиентов банка среди физических лиц и представителей малого бизнеса.

При помощи приложений мобильного банка клиенты могут использовать свои телефоны для того чтобы получить подробную информацию о своих счетах, переводить денежные средства между счетами и осуществлять различного рода платежи, также важной функцией мобильного банка является возможность посмотреть по встроенной интерактивной карте близлежащие офисы банка, банкоматы и платежные терминалы.

В настоящее время многие потребители, в особенности представители возрастной группы до 25 лет (по примерной оценке, около 15% клиентов банка), рассматривают наличие полноценного «Мобильного банка» как обязательный критерий выбора того или иного банка.

Банки экспериментируют уже в течение нескольких лет в отношении услуг, связанных с «Мобильным банком». Они стремятся найти максимально востребованные и удобные для потребителей способы взаимодействия.

Внедрение банками мобильных технологий с целью предоставления определенных услуг своим клиентам уже не является чем-то сверхъестественным, услуги мобильного банкинга в настоящее время успешно оказывают в России целый ряд кредитных организаций, среди них в основном крупные банки с большой клиентской базой: Сбербанк, Уралсиб, Русский Стандарт, ВТБ24 и

другие. Те же банки, которые упускают возможность внедрения современных технологий, лишаются значительной доли рынка.

Нов России и странах СНГ мобильный банкинг пока развит слабо, а именно в плане удобства и продуманности технологии. Многие банки реализуют технологию мобильного банка только «для галочки», используют шаблонные приложения мобильного банка, с плохо адаптированными интерфейсами и отсутствием технической поддержки.

В большинстве случаев банки сейчас предоставляют клиентам лишь одну из разновидностей мобильного банкинга, SMS-информирование, которое позволяет лишь узнать информацию о счетах клиента и получить информационные сообщения банка, что в слабой мере удовлетворяет потребности клиентов в дистанционном обслуживании.

Практика же применения полноценного мобильного банкинга показала его высокую эффективность при достаточно полной проработке со стороны банка принципов его применения и связанных с этим организационных мероприятий.

Мобильный банк может стать новой группой услуг наравне с дополнительными услугами мобильной связи. Потенциальные объемы мобильных платежей настолько велики, что их стоимость снизится в очень короткие сроки. Эмиссия карт в электронном виде для систем мобильных платежей в отличие от традиционных карт будет обладать практически неизменяющейся стоимостью. Полностью электронные транзакции, совершаемые клиентом в режиме самообслуживания и обладающие высоким уровнем безопасности, значительно снизят затраты эмитентов и эквайреров на обработку операций.

Кроме того, замещение существенной части наличных платежей системами Мобильного банка значительно снизит затраты на обслуживание денежной

массы: снизится потребность в банкоматах, хранилищах, перевозке наличных денег, их сортировке, упаковке и прочих операциях.



Рисунок 3.1- Прототип приложения мобильного АО «Альфа-Банк» для мобильных телефонов на базе ОС Google Android и Apple iOS

Сегодня «Мобильный банк» применяются банками в основном для решения следующих основных задач:

- ускорение документооборота, более оперативное, чем в классическом виде, управление денежными средствами;
- возможность управления деньгами клиентом на расстоянии, т.е. когда применение классической технологии невозможно или затруднено по тем или иным причинам;
- упрощение и облегчение процесса управления деньгами, автоматизация процесса, начиная от принятия финансового решения до операции над счетом в банке;

- перенос значительной доли ответственности за платежи и содержание платежных документов с работников банка на их клиентов и системы обработки информации.

С помощью мобильного банка рядовой клиент может:

- оплатить услуг связи (IP-телефония, сотовая связь, интернет) и другие услуги;
- производить денежные переводы, в том числе в иностранной валюте на любой счет в любом банке;
- переводить средства в оплату счетов за товары, в том числе купленные через интернет-магазины;
- покупать и продавать иностранную валюту;
- пополнять (снимать) денежные средства со счета пластиковой карты;
- получать выписки о состоянии счета за определенный период в различных форматах;
- получать информацию о поступивших платежах в режиме online;
- получать информацию об осуществленных платежах и при необходимости отказаться от неоплаченного платежа.
- узнать расположение ближайших банкоматов;
- быстро оценить степень влияния совершаемой покупки на планируемый бюджет;

а также осуществлять многие другие базовые операции, которые не требуют личного присутствия клиента в офисе банка.

3.2.1.1 Преимущества и недостатки «Мобильного банка»

Преимущества сервиса для банка:

- Экономия издержек и оптимизация расходов:
 - консолидация всех клиентов (как головного банка, так и всех филиалов) в рамках единой системы, установленной, в головном банке, снижает затраты на оборудование, системное ПО, средства безопасности, администрирование и техническое обслуживание;
 - снижение расходов, связанных с охраной и инкассацией наличных средств, арендой и содержанием помещений, сама необходимость в которых исчезает;
 - рост комиссионных доходов, которые складываются из сборов за денежные переводы в адрес третьих лиц за пределы банка и за внутренние переводы, платы за подключение к системе и поддержание счета;
 - Внедрение мобильного банка снижает нагрузку на call-центры и офисы банка.
 - Мобильный банк позволяет повысить технологический рейтинг банка, благодаря чему он предстает в глазах потребителей современным.
 - Наличие приложений мобильного банка в электронных магазинах Apple AppStore и Google Play Market является бесплатной рекламой банка по всей России. Более того, эффект от подобной рекламы можно точно измерить, благодаря имеющимся средствам аналитики на указанных площадках.
 - Мобильный банк – дополнительный источник коммуникации с клиентами.
 - Мобильные и интернет-пользователи гораздо лояльнее «классических» клиентов — абоненту, однажды приобщившемуся к конкретному дистанционному сервису (при условии, что он ему понравился), в дальнейшем практически невозможно от него отказаться и перейти на обслуживание к конкуренту.
- В процессе использования «Мобильного банка» клиент создает шаблоны для оплаты счетов или задает фиксированные периодические платежи,

которые невозможно перенести в мобильный банк другой кредитной организации.

- Мобильный банк дает возможность даже без создания разветвленной филиальной сети осуществлять операции по поручению клиента и этим расширить как клиентскую базу, так и перечень предоставляемых услуг в регионах и городах, где банк не представлен.
- Мобильный банк привлекает и повышает лояльность клиентов в лице возрастной группы до 25 лет.

Преимущества услуг для физических лиц:

- простота в подключении/использовании;
- возможность 24 часа в сутки контролировать собственные счета;
- полностью автоматизированные, стандартные операции (нет нужды вводить дополнительные параметры получателя сервисных платежей, например, за услуги сотовой связи — только номер телефона и сумму);
- экономия времени из-за отсутствия необходимости проводить его в очередях, а также экономия времени на справочных вопросах, с которыми пользователи обращаются чаще всего в call-центр банка (операции сгруппированы по группам, наглядный и простой интерфейс, не допускающий двойного толкования);
- удобство отслеживания операций с банковскими карточками (полная история платежей с момента активации, список планируемых транзакций, информация о торговых точках и банкоматах, в которых производилось списание средств);
- отсутствие территориального ограничения — возможность совершать операции в любой точке мира;
- отсутствие необходимости использования специализированных аппаратных средств, таких как платежные терминалы или банкоматы.

Недостатки мобильного банкинга:

- трудоемкий процесс внедрения в систему банка, который требует не только закупку серверного оборудования и разработку ПО, но и синхронизацию ПО с процессинговым центром банка, для обработки операций, производимых через мобильный телефон.
- медленное внедрение разнообразия предоставляемых услуг, связано с тем, что мобильный банк является дополнительным связующим звеном в цепи клиент-банк и новые услуги требуют соответствующей оптимизации и настройки под стандарты мобильной платформы;
- нет 100 % гарантии безопасности счета, в случае кражи или утери мобильного телефона мошенники могут получить доступ к счетам клиента.
- привязанность к мобильной связи. В случае отсутствия сигнала связи мобильного оператора, мобильного интернета или отсутствия телефона, совершить какие-либо операции невозможно.
- социальная незащищенность. Клиент, пренебрегая окружающей обстановкой может стать жертвой мошенников, которые могут увидеть содержимое экрана мобильного телефона, либо перехватить передаваемые данные при помощи специальных устройств близкого радиуса действия.

Также важно упомянуть о преимуществах мобильного банка по сравнению с интернет-банком, который предполагает обслуживание счетов клиентов через устройства, имеющие доступ к интернету и способные осуществлять этот доступ через современный интернет-браузер (ПО для обработки HTTP-протокола, просмотра веб-сайтов).

Учитывая, что сервис интернет-банка доступен в «Альфа-Банке» уже несколько лет, имеет смысл сравнить два этих сервиса и принять решение о целесообразности внедрения мобильного банка.

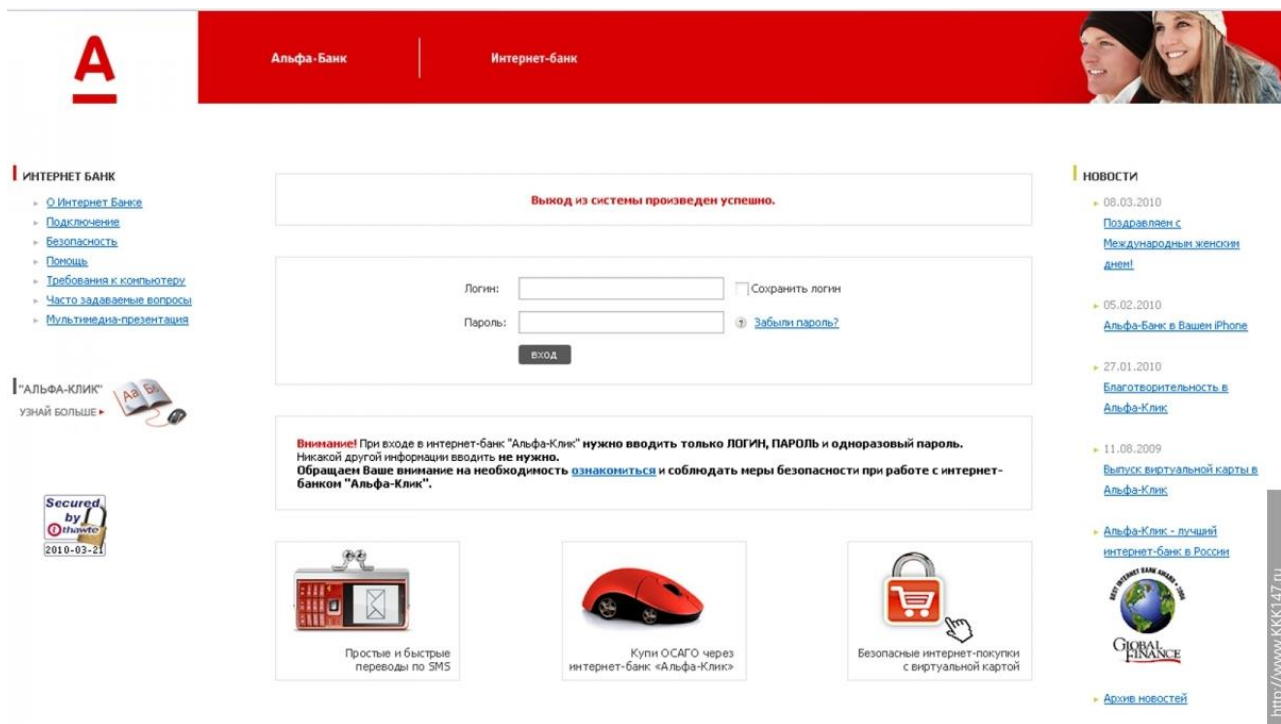


Рисунок 3.2- сайт интернет-банка АО «Альфа-Банк»

К основным сравнительным преимуществам мобильного банка относятся:

- **полная мобильность.** Мобильный банк в виде приложения для мобильного телефона или планшета не требует от посетителя использования стационарных компьютеров или ноутбуков, которые значительно снижают мобильность клиента. Подобная мобильность удобна клиентам, находящимся вне дома (в командировке, на работе, на улице). Кроме того, использование мобильного устройства позволяет осуществлять операции быстро и удобно прямо «на ходу», то есть в движении.
- **повышенная защищённость.** На данный момент мобильные устройства не столь подвержены вирусным атакам из-за того, что рынок современных смартфонов сформировался сравнительно недавно (активное развитие рынка началось в 2007 году), в отличие от компьютеров, где присутствует множество вирусов, разработанных специально для воровства банковских данных.

Кроме того, в современных смартфонах: HTCOneM8 (2014), iPhone 5S (2013), SamsungGalaxyS5 (2014)присутствует биометрическая защита в виде сканнера отпечатков пальцев, которая может быть использована не только для защиты телефона в целом. но и для защиты данных мобильного банка.

- трендовость направления. Мобильные смартфоны и планшеты с каждым годом становятся все популярнее и постепенно оттесняют компьютеры на второй план. Учитывая этот факт, необходимо как можно скорее войти на рынок мобильного банкинга, пока конкуренция на нем не столь высока.
- мобильный банк может предоставлять часть своего функционала без наличия интернет-соединения через SMS-шлюзы, в отличие от интернет-банка.

В пользу интернет-банка можно сказать, что он является более устоявшейся и проработанной системой, которая существует уже на протяжении десяти лет. Кроме того, интернет-банк предоставляет клиенту большой функционал, за счет отсутствия ощутимых физических ограничений (наличие клавиатуры с мышью позволяют быстро и точно вводить данные, а крупный размер монитора содержит большее количество информации).

Анализируя плюсы и минусы внедрения сервиса мобильного банка, можно сделать вывод, что совокупные преимущества превышают указанные недостатки, как по количеству, так и по ценности, мобильный банк позволяет сократить издержки кредитной организации и ускорить процесс ее развития, недостатки же являются устранимыми и связаны в основном с обеспечением безопасности и поддержанием системы. Поэтому, внедрение проекта является целесообразным.

3.2.1.2 Сравнительная характеристика временных затрат клиента при кассовом и удаленном обслуживании

Для того, чтобы оценить эффективность данного сервиса с точки зрения потребителя необходимо провести сравнительную характеристику временных

затрат на осуществление операций посредством мобильного банка или через офис банка.

Оценим временные затраты на оплату услуг с помощью, «Мобильного банка» и кассы банка. В таблице 3.1 отражены затраты времени на оплату услуг в кассе.

Таблица 3.1 — Временные затраты на проведение оплаты услуг посредством кассы

Действия	Затраченное время, мин
1. Дорога из дома в банк	20
2. Ожидание своей очереди	10
3. Проведение операции клиента	3
4. Дорога из банка домой	20
Итого затраченное время	53

Временные интервалы, указанные в таблице 4.1, были установлены с помощью метода экспертных оценок.

Клиенту необходимо затрачивать 20 мин, для того чтобы добраться до кассы.

Также вышеуказанным методом было определено среднее время обслуживания одного клиента. Оно составило три минуты. Было предположено, что в очереди, перед интересующим нас клиентом, стоят три человека, поэтому ожидание своей очереди было принято 10 мин. В этой статье затрат времени добавлена одна минута на непредвиденный вопрос, заданный клиентом оператору.

Таким образом, для того, чтобы произвести необходимую операцию в кассе необходимо затратить 53 мин. Для сравнения, надо рассчитать затраченное время на оплату услуги посредством «Мобильного банка». Расчет предоставлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 — Временные затраты на проведение оплаты услуг посредством услуги «Мобильный банк»

Действия	Затраченное время, сек
----------	------------------------

1. Установить интернет-соединение	10
2. Запустить приложение мобильного банка	5
3. Выполнить процедуру авторизации (при первом подключении, либо при каждом подключении, в зависимости от выбранных настроек безопасности)	20
4. Выбрать карточку, с применением реквизитов которой будет выполняться операция	5
5. Выбрать нужный населенный пункт (при первом подключении)	5
6. Активировать кнопку с названием операции, которую предполагается выполнить	5
7. Ввести необходимые для выполнения операции данные	35
8. Ввести действующий персональный код	10
9. Дождаться завершения операции	5
10. Выполнить выход из приложения	5
Итого затраченное время	105

Как и при расчете таблицы 3.1, в таблице 3.2 был произведен расчет времени с помощью метода экспертных оценок.

Для наглядности, итоговый результат таблицы 3.2 переведем из секунд в минуты. Таким образом, 105 секунд – это 1,75 минуты. Преимущество услуги «Мобильный банк» перед личным обслуживанием через операциониста очевидно.

Используя услугу «Мобильный банк», клиент в среднем экономит 51,25 минут своего личного времени. За 53 мин, необходимые на проведение одной операции через операциониста, клиент может выполнить 30 операций по разным счетам.

Учитывая наличие возможность создания шаблона платежа, время выполнения одной операции через мобильный банк может быть сокращено до 70

секунд за счет упразднения шага номер 6, связанного с введением данных по выполняемой операции.

Кроме того, даже если учитывать, что клиент направляется в банк не из дома и временные затраты на дорогу из дома и домой не критичны, клиент тратит 13 минут на совершение первой операции и три минуты на каждую последующую операцию. За это время через мобильный банк клиент может совершить 7 операций.

В разрезе одной операции мобильный банк требует в 3 раза меньше времени, а при использовании шаблонных платежей в 6 раз.

В сравнении с интернет-банком мобильный банк не имеет особых временных преимуществ, кроме затрат времени на поиск стационарного компьютера или удобного расположения ноутбука, но мобильный банк обладает рядом других качественных преимуществ, описанных в предыдущем пункте (пункт 4.2).

Если произвести аналогичное сравнение с банкоматами и платежными терминалами в сфере выполнения платежей или других операций, не связанных с обналичиванием средств, то преимущество мобильного банка будет также очевидно, перед банкоматами и терминалами, как перед обслуживанием в банке.

3.2.1.3 Выбор исполнителя и анализ конкурентов

В качестве компании, которая будет заниматься разработкой приложений мобильного банка и сопровождением внедрения приложений в систему банка, была выбрана организация EPAMSystems—одна из крупнейших компаний в мире в области разработки информационных систем для банковской отрасли, основана в 1993 году и насчитывает на данный момент 9000 сотрудников.

В числе клиентов компании EPAMSystems состоят: Сбербанк РФ, Уралсиб, Номос-Банк, Газпромбанк, Банк Хоум Кредит и другие финансовые организации.[35]

В качестве альтернативного варианта решено осуществить тендер на разработку системы мобильного банка. Подобной практикой пользовался банк «ВТБ 24» в 2013 году.

При выборе компании-исполнителя важно учитывать имеющийся опыт разработки приложений мобильного банкинга, на данный момент многие компании предлагают разработку мобильных приложений для коммерческих организаций и для банков в том числе, но большинство этих компаний не имеют достаточного опыта или мощностей для разработки системы мобильного банкинга.

Среди таких компаний, которые были отброшены в ходе анализа исполнителей можно выделить:

- LIC – предлагает разработку приложения на базе собственной системы LIC.iBanking, которая не обеспечивает достаточного функционала для потребностей «Альфа-Банка». Кроме того компания разрабатывала систему мобильного банкинга только для банка «Народный кредит», приложение в итоге получилось низкого качества.[31]
- Технологика–компания занимается внедрением уже готового приложения,с ограниченным набором функций (информация о банке, курсах валют, расположении офисов и банкоматов), в систему банка, что не подходит для крупных банков с широким спектром услуг.

На данный момент у большинства крупнейших банков имеются собственные системы мобильного банка, среди таких банков можно выделить: Тинькофф Кредитные Системы, Альфа-Банк, Сбер-Банк, ВТБ 24, Банк Авангард, Русский

Стандарт Банк, Номос Банк, Связной Банк, Райффайзен Банк и Хоум Кредит Банк.

Сравнительный анализ мобильных приложений будет осуществляться на основании публичного отчета департамента консалтинга компании Deloitte за 2016 год.[30]

Целью сравнительного анализа является выявление лидеров на рынке мобильного банкинга в отношении удобства и функциональности приложений с позиции клиентов и предъявляемых ими требований.

Полученная информация позволит учесть опыт конкурентов и разработать систему мобильного банкинга, которая позволит войти в рынок и прочно в нем укрепиться.

Аналитики выделяют среди десятков систем мобильного банкинга трёх лидеров:

- Мобильный банк Тинькофф Кредитные Системы
- Уралсиб
- Сбербанк

Эти банки получили самые высокие оценки по результатам тестирования, проведенного среди нескольких десятков приложений.

Рассмотрим каждое из выделенных приложений:

Мобильный банк Тинькофф Кредитные Системы - лучшее приложение на российском рынке, существенно опережающее конкурентов практически по всем анализируемым параметрам.

Великолепная реализация приложения, которая полностью поддерживает бизнес-модель банка и способна заменить осуществление операций, обычно совершаемых в классических банковских отделениях.

Самый широкий набор функций среди проанализированных мобильных банков по работе с кредитными и дебетовыми картами, платежами и переводами.

Интуитивное управление, простой интерфейс, не перегруженный лишними деталями дизайн, возможность персонализации ряда функций делают приложение удобным в использовании.

Приложение доступно на трех платформах GoogleAndroid, AppleiOS, WindowsPhone.

Средняя оценка 3300 пользователей приложения по всем трем платформам 4,25 из 5.

Особенности приложения мобильного банка:

- в приложении удобно отражена статистика расходов в разбивке по категориям.
- приложение легко настроить под персональные параметры. Имеется возможность настроить список банковских продуктов в соответствии с установленными лимитами
- в приложении используются элементы сетевого маркетинга: пользователь мобильного банка получает 500 рублей за приведенного «друга».

Мобильный банк оценивался аналитиками компании Deloitte по следующим параметрам:

- Общая информация и подключение – 5 баллов из 5.
- Удобство использования – 5 баллов
- Переводы и платежи – 5 баллов
- Депозиты и дебетовые карты – 5 баллов
- Кредиты и кредитные карты – 5 баллов
- Дополнительные возможности – 3 балла

- Безопасность – 4 балла

Средний балл – 4,57.

Мобильный банк Альфа-Банк –предлагает самые инновационные функции на российском рынке мобильных приложений: «дополненная реальность», осуществление переводов при соприкосновении смартфонов по технологии BUMP, создание QR-кодов. Это не полный список всех его технологических функций.

Высокий уровень применяемых технических решений в приложении, а также постоянная техническая поддержка обеспечивают работу функций на любых мобильных платформах.

Приложение доступно на трех платформах GoogleAndroid, AppleiOS,WindowsPhone.

Средняя оценка 9100 пользователей приложения по всем трем платформам 3,75 из 5.

Особенности приложения мобильного банка:

- удобный интерфейс и интуитивное управление
- наличие уникальных технических функций, выделяющих приложение среди конкурентов («дополненная реальность», переводы по технологии BUMP)
- возможность персонализации приложения позволяет оперативно осуществлять стандартные операции
- отсутствие возможности приобретать новые продукты через приложение

Оценки аналитиков:

- Общая информация и подключение – 4 балла из 5.
- Удобство использования – 5 баллов

- Переводы и платежи – 4 балла
- Депозиты и дебетовые карты – 5 баллов
- Кредиты и кредитные карты – 3балла
- Дополнительные возможности – 4 балла
- Безопасность – 4 балла

Средний балл – 4,15.

Мобильный банк Сбербанк - предлагает своим пользователям удобное и лаконичное приложение с большим набором функций. Из его особенностей можно отметить широкую функциональность по работе с депозитами и дебетовыми картами.

Также представлен на трех платформах Google Android, Apple iOS, Windows Phone.

Средняя оценка 13500 пользователей приложения по всем трем платформам 3,85 из 5.

Особенности приложения мобильного банка:

- отличное качество технической реализации приложения, интуитивное управление и логичная последовательность совершения операций
- высокая скорость проведения операций
- вход в приложение занимает сравнительно продолжительное время
- открытие и управление металлическими счетами, а также отображение информации о действующих курсах стоимости ценных металлов

Оценки аналитиков:

- Общая информация и подключение – 5 баллов из 5.
- Удобство использования – 3 баллов

- Переводы и платежи – 4 баллов
- Депозиты и дебетовые карты – 5 баллов
- Кредиты и кредитные карты – 3 балла
- Дополнительные возможности – 3 балла
- Безопасность – 5 баллов

Средний балл – 4.

Также стоит выделить мобильный банк «Русский Стандарт», как самый продающий.

Приложение разработано не только «для клиента», но и «для банка». Наибольшее количество инструментов, позволяющих продавать новые продукты существующим клиентам, а также привлекать новых клиентов. Наличие детальной информации о продуктах и услугах банка с возможностью их дальнейшего оформления с помощью приложения.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что рынок мобильного банкинга является высоко конкурентным и банку не имеет смысла на него выходить, если он не представит достойный продукт, который удовлетворит не только пользователей, но и сам банк.

3.3 Методические основы оценки эффективности инвестиционного проекта

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется системой показателей, которые отражают соотношение затрат и результатов от инвестиционного проекта.

Выделяют следующие показатели эффективности инвестиционного проекта относительно интересов его участников:

- показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

- показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

При определении эффективности инвестиционного проекта оценка предстоящих затрат и результатов осуществляется в пределах периода планирования, который измеряется количеством шагов расчета. Шагом расчета в пределах периода планирования могут быть; месяц, квартал, полугодие или год.

Для соизмерения показателей по различным шагам периода планирования при оценке эффективности инвестиционного проекта используется приведение их к ценности в начальном шаге (дисконтирование).

Технически приведение к начальному шагу затрат, результатов и эффектов, которые имеют место на t -ом шаге расчета реализации проекта, производится путем их умножения на коэффициент дисконтирования (α_t), определяемый как:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1 + E)^t} \quad (1)$$

где t - номер шага расчета ($t = 0, 1, 2, \dots T$);

T - период планирования;

E - норма дисконтирования, равная приемлемой для инвестора норме доходности на капитал.

Для сравнения вариантов инвестиционного проекта, а также для сравнения различных инвестиционных проектов используется ряд общепринятых показателей. К ним относятся:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД, NPV);
- индекс доходности (ИД, PI);
- внутренняя норма доходности (ВНД, IRR);
- срок окупаемости (n_d).

Чистый дисконтированный доход (NetPresentValue) – это разница между дисконтированными значениями чистого дохода от операционной деятельности

от реализации проекта D_t и инвестиционными затратами, связанными с ним K_t . ЧДД показывает прирост капитала инвесторов в результате реализации проекта.

$$\text{ЧДД} = \sum (R_t - K_t) * \alpha \quad (2)$$

где R_t – результат достигаемый на t -шаге;

K_t - затраты осуществляемые на t -шаге;

α -коэффициент дисконтирования на t -шаге.

Принятия решения об инвестировании, базирующееся на расчёте ЧДД и основывается на следующем:

- ЧДД>0 - инвестиционный проект принимается;
- ЧДД<0 - инвестиционный проект отвергается;
- ЧДД=0 - следует для принятия решения рассмотреть обстоятельства, выходящие за рамки критерия (например, экологические, социальные) или учесть открывающиеся новые технические, рыночные или иные перспективы.

При сравнении нескольких проектов по параметру ЧДД, выбирается тот проект, у которого ЧДД больше, так как он считается более эффективным.

Сумма дисконтированных капиталовложений (K), вычисляется по формуле:

$$K = \sum K_t * \alpha_t \quad (3)$$

где K_t - капиталовложения на t -ом шаге.

Индекс доходности (ProfitabilityIndex) – это отношение величины современной стоимости поступлений от инвестиционного проекта к современной стоимости капиталовложений. Он рассчитывается на основе той же информации, что и ЧДД.

Нужно знать текущую стоимость расходов и доходов:

$$\text{ИД}(PI) = \sum \frac{D_i * \alpha_t}{K_i * \alpha_t} \quad (4)$$

где ИД – индекс доходности;

D_i – доходы от операционной деятельности на i – м шаге, руб.;

K_i - расходы от инвестиционной деятельности на i – м шаге, руб.;

Правило принятия инвестиционных решений по данному показателю имеет вид:

- $ИД > 1$, то проект принимается;
- $ИД < 1$, то проект отвергается;
- $ИД = 1$, то для принятия решения следует учесть обстоятельства, не входящие в исходную информацию.

Внутренняя норма доходности (ВНД) – это показатель, характеризующий внутреннюю расчетную ставку процента, начисление которой на сумму инвестиций в проект обеспечивает получение ожидаемого чистого дохода от проекта. ВНД находится графо – аналитическим путем, на графике внутренняя норма доходности соответствует такой норме дисконта, при которой ЧДД равен нулю. Формально ВНД находится из уравнения:

$$ЧДД(E = \text{ВНД}) = 0 \quad (5)$$

Таким образом, ВНД равна такому значению коэффициента дисконтирования, при котором текущая стоимость доходов и текущая стоимость расходов равны и, следовательно, проект не выгоден.

Найденное значение $E_{\text{внд}}$ (ВНД) сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал. В случае, когда ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал, капиталовложения в данный инвестиционный проект оправданы, и может рассматриваться вопрос о его принятии. В противном случае капиталовложения в данный проект нецелесообразны.

Если сравнение альтернативных (взаимоисключающих) инвестиционных проектов (вариантов проекта) по ЧДД и ВНД приводят к противоположным результатам, предпочтение следует отдавать ЧДД.[29]

Срок окупаемости – это минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого ЧДД становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Различают реальный срок окупаемости и дисконтированный.

Реальный срок окупаемости проекта - это период времени, по окончании которого чистый объем поступлений (доходов) покрывает объем инвестиций (расходов) в проект, и соответствует периоду, при котором накопительное значение чистого потока наличности изменяется с отрицательного на положительное.

Расчет дисконтированного срока окупаемости проекта осуществляется по накопительному дисконтированному чистому потоку наличности. Дисконтированный срок окупаемости в отличие от реального учитывает стоимость капитала и показывает реальный период окупаемости.[36]

При осуществлении проекта выделяется три вида деятельности: инвестиционная, операционная и финансовая.

В рамках каждого вида деятельности происходит приток и отток денежных средств. Разность между ними называется потоком денежных средств.

Сальдо денежных потоков – это разность между притоком и оттоком денежных средств от всех трех видов деятельности.

Положительное сальдо денежных потоков на t -ом шаге определяет излишние денежные средства на t -ом шаге. Отрицательное – определяет недостающие денежные средства на t -ом шаге.

Необходимым критерием осуществимости инвестиционного проекта является положительность сальдо накопленных денежных потоков в любом временном интервале, в котором осуществляют затраты и получают доходы. Отрицательная величина сальдо накопленных денежных потоков свидетельствует о необходимости привлечения дополнительных собственных или заемных средств и отражения этих средств в расчетах эффективности.

Инвестиции признаются эффективными, если генерируемый денежный поток достаточен для:

- возврата исходной суммы капитальных вложений;
- обеспечения требуемой отдачи на вложенный капитал.

3.4 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

3.4.1 Оценка эффективности применения мобильного банкинга

Инвест-проект будет разрабатываться за счет собственных средств акционеров.

Основная часть работ по разработке и внедрению платформы мобильного банкинга в систему Банка будет производиться на основе наиболее популярной операционной системы Android (68.5% рынка мобильных телефонов и 31% пользователей мобильного интернета на начало 2016) и по стоимости составит 12000 тыс. руб.

Затраты на добавление последующего мобильного приложения для операционной системы iOS (29% пользователей мобильного интернета на начало 2014), составят около 75% (9000 тыс. руб.) от затрат уже внедренной системы, так как некоторая часть работ по интеграции приложения с банком уже будет проделан и потребуются интерпретировать алгоритмы под новую ОС и разработать новый дизайн.

Разработка мобильного банка для WindowsPhone в рамках инвестиционного проекта вестись не будет, так как данная платформа малопопулярна – менее 5% рынка.

По заявлению компании-разработчика, основные затраты будут приходиться на интеграцию с инфраструктурой банка. Для внедрения мобильного банка важными факторами станут наличие и характеристики следующих элементов:

- Интеграционная шина;
- АБС и процессинг;
- Существующий интернет-банк;
- Выделенный центр аутентификации;
- CMS и CRM.

Процессом внедрения и разработки приложений в систему банка будет всецело заниматься компания EPAMSystems.

После завершения процесса разработки и внедрения платформы мобильного банкинга, поддержкой и последующей доработкой проекта будет заниматься команда «поддержки мобильных решений» в составе отдела информационных технологий Банка.

Таблица 3.3 — состав и заработная плата отдела поддержки

Затраты на оплату труда			
Должность	Количество человек	ЗП в месяц	ЗП за год
Руководитель отдела	1	51000	612000
Программист	2	45000	1080000
Фронт-энд разработчик	1	40000	480000
Проектировщик интерфейсов	1	37000	444000
Графический дизайнер	1	36000	432000
Системный администратор	2	38000	912000
Специалист по информационной безопасности	1	35000	420000
Итого			4380000

Основной эффект от внедрения услуги мобильного банка, который будет рассматриваться в данном инвестиционном проекте, будет выражен в сокращении затрат на содержание сети банкоматов и платежных терминалов.

«Альфа-Банк» на данный момент содержит сеть из 4 000 банкоматов и 1502 банковских платежных терминалов, за счет внедрения системы мобильного банкинга планируется сокращение количества банкоматов на 4% и терминалов на 18%. Количество терминалов сокращается в большем соотношении, так как мобильный банк позволяет выполнять те же самые операции, а неоспоримым преимуществом банкоматов является возможность обналичивания средств.

Таблица 3.4 — Сокращение издержек на содержание сети банкоматов и платежных терминалов

Тип оборудования	Количество	Сокращение, в %	Затраты в месяц на единицу, руб	Затраты в год на единицу, руб	Сокращение издержек, руб
Банкомат	4 000	4	50000	600000	71280000
Платежный терминал	1502	18	10000	120000	10648800

Таблица 3.4 — Экономия от внедрения проекта

Наименование	Значение
Издержки на содержание сети банкоматов до внедрения инвест-проекта	1 782 000 000
Издержки на содержание сети банкоматов после внедрения инвест-проекта	1 710 720 000
Издержки на содержание сети платежных терминалов до внедрения инвест-проекта	59 160 000
Издержки на содержание сети платежных терминалов после внедрения инвест-проекта	48 511 200
Всего экономии (за 5 лет)	81 928 800
Всего экономии (за 1 год)	16 385 760

Совокупные капитальные вложения по проекту составят 21,516 миллионов рублей (таблица 3.4).

Таблица 3.5– Смета капитальных вложений

Капитальные вложения	Количество, шт	Цена, руб.	Стоимость
Основные составляющие			
Основные фонды всего			516 000
в том числе:			
Сервер	5	100000	500 000
Серверная стойка	1	16000	16 000
Нематериальные активы всего			21 000 000
в том числе:			
Приложение для ОС Android	1	12000000	12 000 000
Приложение для ОС iOS	1	9000000	9 000 000
ИТОГО:			21 516 000

Стоимость серверов и серверной стойки определялась на основе рыночных цен, в качестве анализируемых были выбраны сервера модели EtegroHyperion RS125 G4

по цене 100000 рублей за единицу и серверная стойка 19 22U по цене 16000 рублей.

Текущие издержки инвестиционного проекта составляют 9 404 438 рублей ежегодно.

Таблица 3.6 - Текущие издержки инвестиционного проекта

Показатель	Сумма
Затраты на электроэнергию	130 572
Затраты на оплату труда	4380000
Страховые взносы (30%)	1 314 000
Амортизация	2 353 200
Общехозяйственные расходы	1 226 666
Итого затраты	9 404 438

Затраты на электроэнергию вычислялись на основании нормативного потребления электроэнергии серверами (600 Вт/ч) и ставки за кВт/ч по Москве.

Таблица 3.7 – Затраты на электроэнергию

Показатель	Величина
Количество серверов	5
Потребление в год, кВт/ч	5803,2
Ставка кВт/ч, руб	4,5
Итого	130572

Затраты на оплату труда рассчитывались на основании данных представленных в таблице 3.3 выше.

Сумма ежегодных амортизационных отчислений составляет 2 353 200 рублей.

Таблица 3.8 – Амортизационные отчисления основных фондов

Наименование	Стоимость оборудования, руб	Норма годовой амортизации	Сумма амортизации, руб.
Сервера	500 000	50	250 000

Серверная стойка	16 000	20	3 200
Амортизационные отчисления НМА			
Приложение для ОС Android	12 000 000	10	1 200 000
Приложение для ОС iOS	9 000 000	10	900 000
Итого	21 516 000		2 353 200

Нормы амортизации были установлены в соответствии с российской практикой и положениями бухгалтерского учета. Метод расчёта амортизационных отчислений – линейный.

Срок полезного использования сервера – 2 года, серверной стойки – 5 лет.

Срок полезного использования нематериальных активов в виде приложений мобильного банка в соответствии с российской практикой - 10 лет.

По итогам реализации инвестиционного проекта будут достигнуты планируемые финансовые результаты, представленные в таблице ниже.

Таблица 3.9– Финансовые результаты инвестиционного проекта

В тыс. руб.

Показатель	Сумма, тыс. руб
Экономия издержек	81 928,80
Амортизация	11 766,00
Валовый доход	34 906,61
Налог на прибыль	6 981,32
Чистая прибыль	27 925,29
Капитальные вложения	21 516,00
Чистый приток денежных средств	18 175,29

Чистый приток денежных средств от осуществления проекта по итогам пяти лет составит 18175,29 тыс. руб.

3.4.1.1 Оценка коммерческой эффективности мобильного банкинга.

В основу расчетов по оценке коммерческой эффективности проекта положены следующие предположения:

- продолжительность периода планирования принята 5 лет (5 шагов);
- в качестве шага планирования принят один год;
- норма дисконта принята на уровне 19 % в год (при ставке рефинансирования 8,25%);

При расчете затрат на инвестиционный проект, необходимо учитывать рост цен в связи с инфляцией. Любой инвестор желает вложить деньги так, чтобы его состояние ежегодно увеличивалось, но это невозможно, если не брать во внимание темп роста инфляции, поэтому номинальная инфляция заложена в норму дисконта.

Норма дисконтирования установлена из условий:

- ставка рефинансирования ЦБ РФ – 8,25 %;
- риск недополучения прибыли 10,75 %.

Сделанные предположения характеризуют оценку эффективности проекта как предварительную, требующую уточнения в дальнейшем. Результаты расчетов по оценке коммерческой эффективности проекта представлены в таблицах 3.10 – 3.14 ниже.

Таблица 3.10 - Поток денежных средств от инвестиционной деятельности

В тыс. руб.

Наименование	Шаг (год) планирования		2	3	4	Итого
	0	1				
Продолжение таблицы 3.10						
	2018	2019	2020	2021	2022	
1. Инвестиционная деятельность						

1.1 Затраты на приобретение активов, всего	21516,0					21516,0
в том числе:						
за счет собственных средств	21516,0					21516,0
1.2 Поступления от продажи активов						
1.3 Поток реальных средств						
1.3.1 По шагам	-21516,0					-21516,0
1.3.2 Нарастающим итогом	-21516,0	-21516,0	-21516,0	-21516,0	-21516,0	-
1.4 Поток дисконтированных средств						
1.4.1 По шагам	-21516,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-21516,0
1.4.2 Нарастающим итогом	-21516,0	-21516,0	-21516,0	-21516,0	-21516,0	-

Таблица 3.11 - Поток денежных средств от операционной деятельности

В тыс. руб.

Наименование	Шаг (год) планирования					Итого
	0	1	2	3	4	
	2018	2019	2020	2021	2022	
1 Операционная деятельность.						
1.1 Сумма экономия издержек (выручки)	16 386	16 386	16 386	16 386	16 386	81 929
1.2 Издержки без амортизации основных средств	7051,2	7051,2	7051,2	7051,2	7051,2	35256,2
1.4 Амортизация основных средств	2 353,2	2 353,2	2 353,2	2 353,2	2 353,2	11766,0
1.5 Валовой доход	6981,3	6981,3	6981,3	6981,3	6981,3	34906,6
1.6 Налог на прибыль (20 %)	1396,3	1396,3	1396,3	1396,3	1396,3	6981,3
1.7 Чистая прибыль	5585,1	5585,1	5585,1	5585,1	5585,1	27925,3
1.8 Поток реальных средств						
1.8.1 По шагам	7 938,3	7 938,3	7 938,3	7 938,3	7 938,3	39691,3
1.8.2 Нарастающим итогом	7 938,3	15 876,5	23 814,8	31 753,0	39 691,3	
1.9 Поток дисконтированных средств						
1.9.1 По шагам	7938,3	6670,8	5605,7	4710,7	3958,6	28884,0
1.9.2 Нарастающим итогом	7938,3	14609,1	20214,8	24925,5	28884,0	

Таблица 3.12 - Поток денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности

В тыс. руб.

Наименование	Шаг (год) планирования					Итого
	0	1	2	3	4	
	2018	2019	2020	2021	2022	
1 Инвестиционная и операционная деятельность						
1.1 Поток реальных средств						
1.1.1 По шагам	-13577,7	7938,3	7938,3	7938,3	7938,3	18175,3
1.1.2 Нарастающим итогом	-13577,7	-5639,5	2298,8	10237,0	18175,3	
1.2 Поток дисконтированных средств						
1.2.1 По шагам	-13577,7	6670,8	5605,7	4710,7	3958,6	7368,0
1.2.2 Нарастающим итогом	-13577,7	-6906,9	-1301,2	3409,5	7368,0	

Таблица 3.13 - Поток денежный средств от финансовой деятельности

В тыс. руб.

Поток денежных средств от финансовой деятельности						
Наименование	Шаг (год) планирования					Итого
	0	1	2	3	4	
	2018	2019	2020	2021	2022	
1 Финансовая деятельность						
1.1 Собственные средства	21 516,0					21 516,0
1.2 Поток реальных средств						
1.2.1 По шагам	21 516,0	0,0	0,0	0,0	0,0	21 516,0
1.2.2 Нарастающим итогом	21 516,0	21 516,0	21 516,0	21 516,0	21 516,0	

Таблица 3.14 - Сальдо денежных потоков

В тыс. руб.

Сальдо денежных потоков						
Наименование	Шаг (год) планирования					Итого
	0	1	2	3	4	
	2018	2019	2020	2021	2022	
1. Сальдо денежных потоков						
1.1 Поток реальных средств						
1.1.1 По шагам	7938,3	7938,3	7938,3	7938,3	7938,3	39691,3
1.1.2 Нарастающим итогом	7938,3	15876,5	23814,8	31753,0	39691,3	-

За период планирования, жизненный цикл (5 лет), инвестиционный проект потребует 21516 тыс. руб. капитальных вложений на разработку системы мобильного банкинга на платформах Google Android и Apple iOS а также закупку соответствующего оборудования, и принесет на конец периода планирования 27 925,29 тыс. руб. чистой прибыли.

Учитывая единовременный характер инвестирования средств, сумма дисконтированных капиталовложений соответствует сумме реальных капиталовложений и составляет 21516 тыс. руб., как было указано выше.

В свою очередь, чистый реальный доход проекта составит 18175,29 тыс. руб., а чистый дисконтированный доход 7368,03 тыс. руб., учитывая покрытие

капитальные вложения. Или 39691,3 тыс. руб. реального дохода и 28884,03 тыс. руб. дисконтированной стоимости, без учета средств, направленных на инвестиционную деятельность.

$$ДС (FV) = \frac{7\,938,3}{1,19^0} + \frac{7\,938,3}{1,19^1} + \frac{7\,938,3}{1,19^2} + \frac{7\,938,3}{1,19^3} + \frac{7\,938,3}{1,19^4} = 28884,03$$

$$ЧДД (NPV) = \frac{7\,938,3}{1,19^0} + \frac{7\,938,3}{1,19^1} + \frac{7\,938,3}{1,19^2} + \frac{7\,938,3}{1,19^3} + \frac{7\,938,3}{1,19^4} - 25516 = 7368,03$$

Индекс доходности, исчисленный по дисконтированным потокам, составляет 1,34.

$$ИД (PI) = \frac{28884,03}{21516} = 1,34$$

Срок окупаемости проекта составит 2,71 года или 2 года 8 с половиной месяцев, а дисконтированный срок окупаемости составит 3,28 года или 3 года и 3,36 месяца.

Внутренняя норма доходности инвестиций составляет 45,38% в год.

Положительный чистый дисконтированный доход и индекс доходности, превосходящий единицу, позволяют охарактеризовать проект как эффективный.

Внутренняя норма доходности значительно превышает норму дисконта и устраивает инвестора, как и сроки окупаемости проекта, как реальный, так и дисконтированный. Положительное сальдо денежных потоков на всех этапах жизненного цикла инвестиционного проекта свидетельствует об осуществимости проекта при избранной схеме финансирования и в отсутствие необходимости привлечения сторонних источников финансирования.

Таблица 3.15 – Ставка дисконтирования и чистый дисконтированный доход

В тыс. руб.

Норма дисконта	Шаг (год) планирования					Итого
	0	1	2	3	4	
	2017	2018	2019	2020	2021	
0	-13577,7	7938,3	7938,3	7938,3	7938,3	18175,3
0,1	-13577,7	7216,6	6560,5	5964,1	5421,9	11585,6
0,2	-13577,7	6615,2	5512,7	4593,9	3828,2	6972,5

0,3	-13577,7	6106,4	4697,2	3613,2	2779,4	3618,7
0,4	-13577,7	5670,2	4050,1	2893,0	2066,4	1102,3
0,5	-13577,7	5292,2	3528,1	2352,1	1568,1	-836,8
0,6	-13577,7	4961,4	3100,9	1938,1	1211,3	-2365,5
0,7	-13577,7	4669,6	2746,8	1615,8	950,5	-3594,5
0,8	-13577,7	4410,1	2450,1	1361,2	756,2	-4599,4
0,9	-13577,7	4178,0	2199,0	1157,3	609,1	-5433,4
1	-13577,7	3969,1	1984,6	992,3	496,1	-6134,6

Внутренняя норма доходности была найдена двумя способами, графическим, при помощи построения кривой ВНД, в точке, в которой кривая пересекла ось абсцисс была обозначена внутренняя норма доходности, равная ставке дисконта 0,4538.

Также, для повышения эффективности и точности расчетов внутренняя норма доходности была рассчитана средствами Microsoft Excel, при помощи функции ВСД.

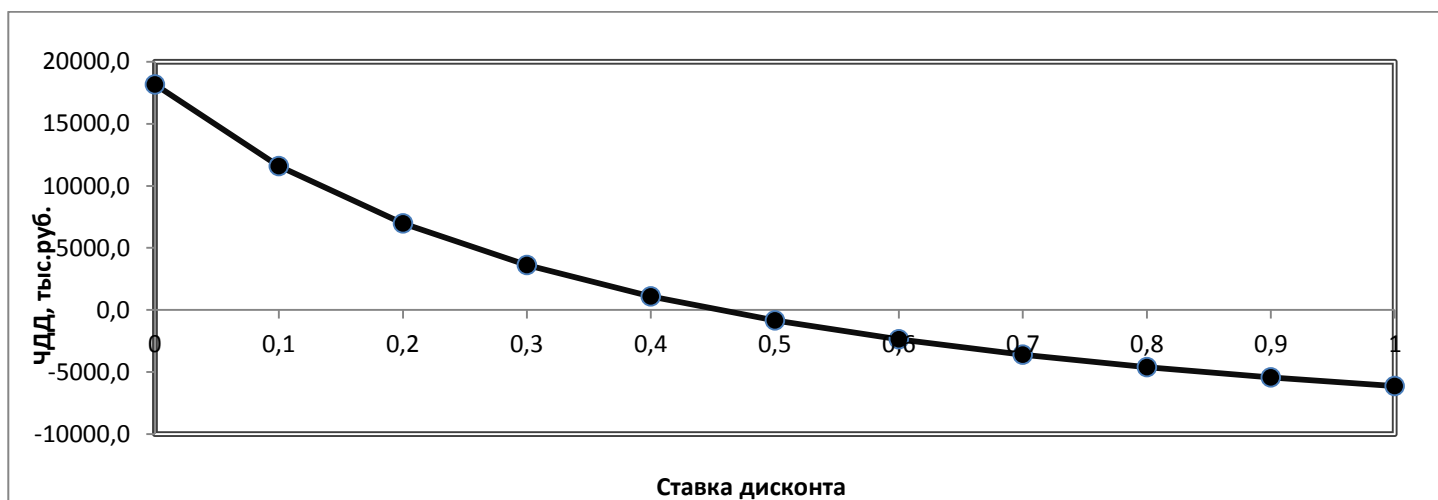


Рисунок 3.3 – Определение внутренней нормы доходности (ВНД)

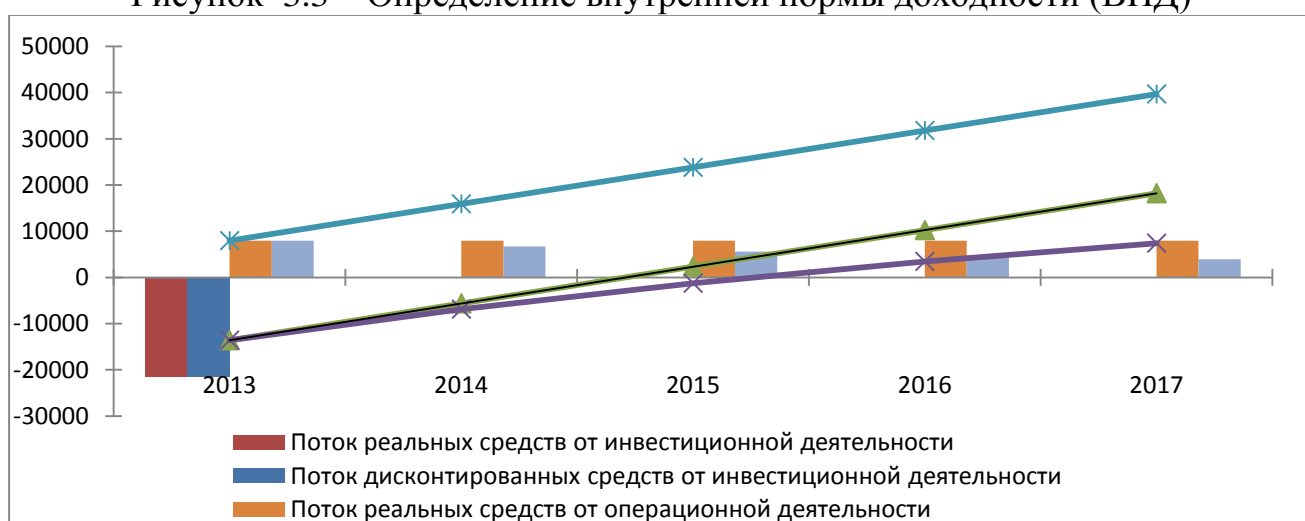


Рисунок 3.4 – Эффективность внедрения мобильного банка

3.4.1.2 Анализ чувствительности проекта мобильного банка

Анализ и оценка рисков занимают важное место в системе анализа долгосрочных инвестиций. Модели оценки капитальных активов предполагают, что инвесторы не склонны рисковать, поэтому из двух активов, приносящих равный доход, выберут тот, риск которого меньше. При этом под риском понимается вероятность получения меньших доходов (или прироста стоимости актива), чем ожидается инвестором. Считается, что анализ инвестиций проводится в условиях риска, а не неопределенности, так как экономические субъекты активно собирают необходимую им информацию и могут с достаточной степенью точности судить о вероятности событий.

Информацию о вероятности событий (т.е. о рисках) экономический анализ может получать путем проведения статистических наблюдений (самый точный и обоснованный, но трудоемкий и не всегда возможный метод), путем использования аналогий (наиболее простой, но неточный метод, к тому же не всегда имеющий необходимую информационную базу), субъективных оценок (экспертный метод, его точность и обоснованность зависят от квалификации экспертов), а также использования комбинации указанных методов.

Для определения степени чувствительности проекта к риску строится соответствующая диаграмма, которую называют также «диаграммой паука». Для построения диаграммы необходимо задаться диапазоном отклонения исходных данных, который определяется как правило экспертным путем:

- Экономия издержек (выручка) [-15%;+15%],
- Текущие издержки [-10%;+10%],
- Налоги [-5%;+5%].

Вычисления вариаций значений чистого дисконтированного дохода при изменении параметров приведены в таблице 3.16.

Для анализа чувствительности проекта к риску вычисляем вариации значений ЧДД при изменении параметров экономии издержек (выручки), текущих издержек и налогов.

Таблица 3.16 - Динамика чистой текущей стоимости при различных вариациях факторов

	-15%	-10%	-5%	0	5%	10%	15%
Экономия издержек	213,51			7368,03			14522,55
Текущие издержки		10105,54		7368,03		4630,52	
Налоги			7622,05	7368,03	7114,01		

Рассчитав изменение ЧДД при вариации факторов по диаграмме «паук» (рисунок 3.5) нам явно видно, что проект имеет низкую степень риска, так как весь график находится в положительной области построения. Проект может стать убыточным только в том случае, если экономический эффект от проекта в виде сокращения издержек снизится более чем на 15%, но данная величина является критической и наступление подобного события маловероятно.

Изменение фактора текущих издержек не несет столь сильного эффекта и не может привести к убыточности проекта при текущих условиях реализации. Но, критическим изменением текущих издержек, способным привести к убыточности проекта, без изменения экономического эффекта, является повышение ежегодных текущих издержек на 27%.

Фактор изменение налоговых ставок практически не влияет на исход инвестиционного проекта и может привести к его убыточности только в случае возрастания налогов на 240%, учитывая условия налоговой политики РФ, наступление подобного события практически невозможно.

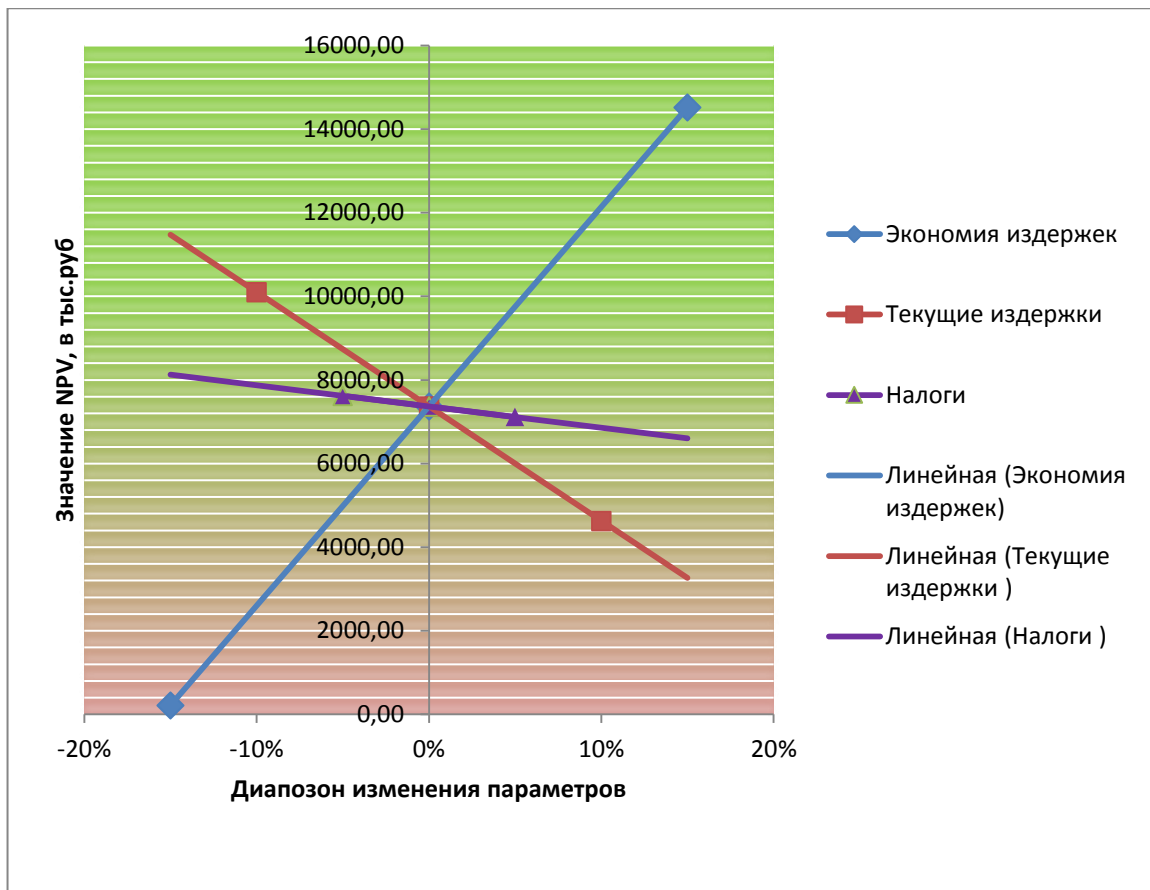


Рисунок 3.5 - Диаграмма «паук»

Диаграмма паук дает лишь представление о чувствительности инвестиционного проекта к изменению одного из его параметров на фиксированную величину в процентах, выбранную экспертным путем.

Несмотря на положительные результаты стандартного анализа все равно в полученных прогнозах нельзя быть полностью уверенными.

Данный метод не устраняет недостатков метода дисконтированных денежных потоков (DCF), к которым можно отнести:

- высокую чувствительность к изменениям параметров финансовой модели инвестиционного проекта;

- метод не учитывает вероятностный характер результатов инвестиционного проекта;
- несостоятельность метода в условиях высокой неопределенности и риска.

Метод дисконтированных денежных потоков дает удовлетворительные результаты, только если дискретные (к примеру, риск стратегических решений) и непрерывные (к примеру, рыночный риск) риски находятся на низком уровне.

При значительной непрерывной неопределенности, что соответствует выбранному инвестиционному проекту, применяется компьютерное моделирование по методу Монте-Карло.

В случае внедрения мобильного банка мы имеем дело с высоким уровнем непрерывной (рыночной) неопределенности, поэтому стандартная финансовая модель по методу DCF не может дать достаточных для принятия решения результатов. Для одновременного учета неопределенности в размере капитальных вложений, текущих издержек и экономического эффекта от инвестиционного проекта применяется анализ по методу Монте-Карло. Основные параметры финансовой модели – капитальные вложения, текущие издержки и выручка (сокращение издержек) – моделируются как случайные переменные, имеющие вероятностное распределение в фиксированных пределах, определенных экспертным путем, как и в диаграмме «Паук» (рисунок 3.5).

Метод Монте-Карло заключается в определении статистической вероятности получения конкретных значений чистого дисконтированного дохода и внутренней нормы доходности при случайно вариации переменных инвестиционного проекта.

Масштаб вариации переменных был задан аналогично методу «Паука», чтобы результаты были сопоставимы:

- Экономия издержек (выручка) [-12%;+12%],
- Текущие издержки [-8%;+8%],

- Капитальные вложения [-4%;+4%].

При каждом эксперименте выбиралось случайное значение каждого из трех выбранных параметров и определялись ЧДД и ВНД.

К примеру, при случайно выбранных значениях:

- Экономия издержек (выручка) – 15600 тыс. руб.
- Текущие издержки – 8874 тыс. руб.
- Капитальные вложения – 21136 тыс. руб.

Поток дисконтированных средств по годам составит:

- Первый год, -13443,6 тыс. руб.
- Второй год, 6464,23 тыс. руб.
- Третий год, 5432,13 тыс. руб.
- Четвертый год, 4564,81 тыс. руб.
- Пятый год, 3835,97 тыс. руб.

В итоге, чистый дисконтированный доход за 5 лет составит 6853,59, а внутренняя норма доходности 44%. Подобные расчеты производились для каждого эксперимента.

Всего в ходе анализа по методу Монте-Карло было сделано 5000 повторов. При каждом повторе средствами Microsoft Excel генерировала новые значения для случайных переменных (параметров финансовой модели) и вычисляла значение NPV и IRR проекта. Результаты анализа в виде гистограммы показаны на рисунках 3.6 и 3.7.

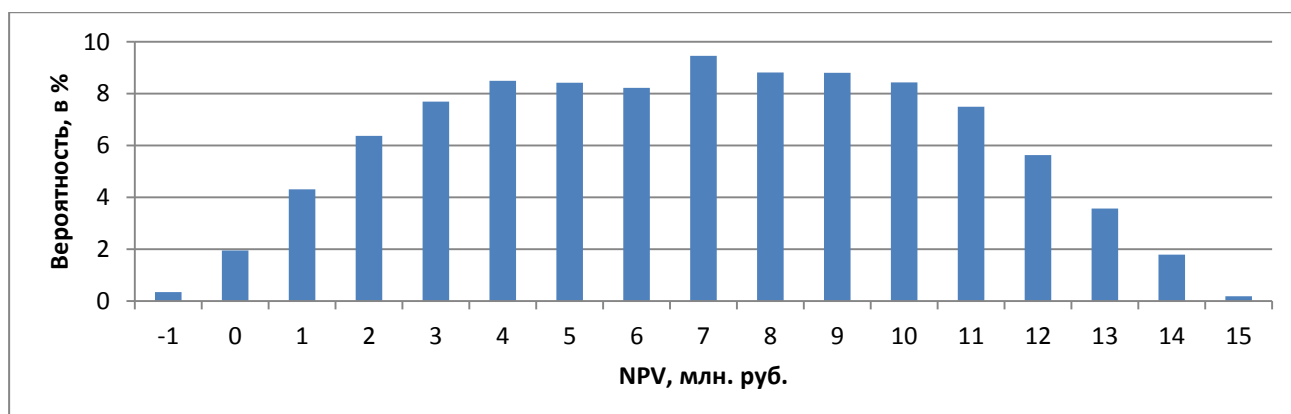


Рисунок 3.6–Распределение NPV по методу Монте-Карло

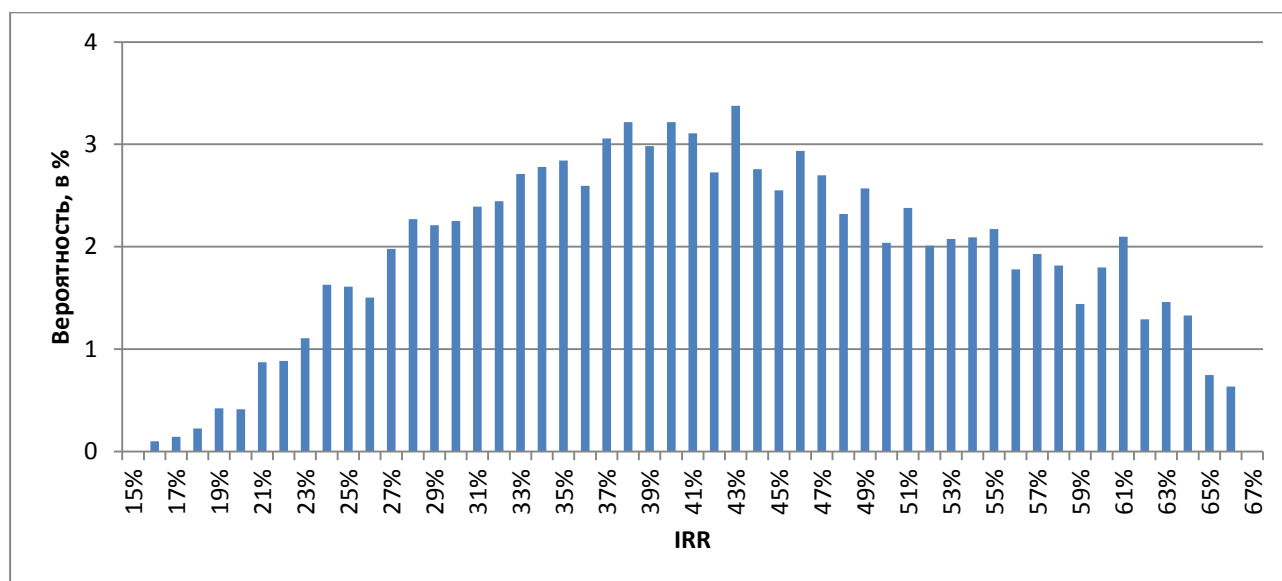


Рисунок 3.7–Распределение IRR по методу Монте-Карло

По данным финансовой модели при выбранном масштабе вариации суммарная вероятность того, что NPV будет больше нуля составила 99,66%, средний размер NPV для данной выборки равен 6998,12 тысяч рублей.

Вероятность того, что IRR превысит установленную норму дисконта (19%) составила 99,53%, средний размер IRR при этом составит 45%.

Вероятность того, что показатели NPV и IRR будут соответствовать рассчитанным в инвестиционном проекте (NPV равен 7368,02, IRR равен 45,38) равна 9,14% и 2,75% соответственно.

По итогам оценки чувствительности и риска инвестиционного проекта, можно сделать вывод, что в установленных диапазонах изменения параметров инвестиционного проекта он обладает очень низкой степенью риска.

Проект эффективен, как с коммерческой, так и с экономической точки зрения. Чистый дисконтированный доход по итогам пяти лет составит 7368,03 тыс. руб., но и на последующих этапах система мобильного банкинга позволит не

только экономить средства банка, но положительно повлияет на количество клиентов, их лояльность и активность.

Проект окупится в рамках рассматриваемого периода за 3,28 года. Индекс доходности, исчисленный по дисконтированным потокам, составляет - 1,34.

3.2 Сущность предлагаемых мероприятий (Инвестиционная идея).

3.2.1 Сущность индивидуальных сейфовых ячеек.

Прежде всего, индивидуальные сейфовые ячейки – это металлические сейфы, оснащенные специальными замками, в которых можно хранить наличные деньги, ценные бумаги, драгоценные металлы и камни, ювелирные украшения, деловую документацию, конфиденциальные документы, антиквариат, реликвии, произведения искусства, электронные носители информации и другие ценности. Воспользоваться банковскими ячейками могут как юридические, так и физические лица.

Сборные металлические шкафы (депозитарные модули) с банковскими ячейками располагаются в банковских хранилищах (депозитариях). Эти шкафы содержат ячейки разных размеров, что позволяет клиентам банка хранить разногабаритные ценности. Каждая ячейка оборудована персональными замками. Традиционно их два: ключ от одного находится у работника банка, от второго – у клиента. Таким образом, открыть ячейку можно только при наличии двух ключей, что гарантирует высокую степень защиты от несанкционированного доступа.

Клиенты смогут воспользоваться сейфом в любое время в течение рабочего дня Банка. Предусмотрена, возможность предоставлять право использования сейфа доверенным лицам, а также предоставлять допуск к ячейке третьим лицам в присутствии самого держателя сейфа или его доверенного лица. Право

пользования сейфом предоставляется доверенным лицам посредством нотариального заверения совершаемых действий.

Если на хранение помещаются наличные деньги, предоставляется оборудование, позволяющее их пересчитать и проверить подлинность купюр.

Срок аренды ячейки может составлять от одного дня до трёх лет, по окончании действия договора срок предоставления сейфа может быть продлён. Для продления заключается соглашение.

Клиенту предоставляется возможность выбора не только места нахождения сейфа, в котором будут храниться его вещи, но и размеры ячейки. В частности, её ширина составляет 312 мм, глубина 463 мм, а высота может быть равной от 50 до 600мм.

Конструктивной особенностью применяемых депозитарных модулей является встроенный в каждую сейфовую ячейку пластиковый контейнер, для более удобного использования.

Информация о содержимом банковских ячеек строго конфиденциальна, а располагает ею только сам гражданин, поместивший в сейф своё имущество.

В депозитарии установлены современные системы охраны, сигнализации, в том числе противопожарная и другое новейшее банковское оборудование.

Открытие сейфа клиентом возможно совместно с работником Банка, который разблокирует ячейку в электронной системе контроля или при помощи металлического ключа. Ключ от ячейки хранится у клиента.

Банком устанавливаются дифференцированные тарифы в зависимости от размеров предоставляемых ячеек. Чем больше срок аренды сейфа, тем ниже арендная плата. Тарифы подлежат снижению при увеличении срока пользования ячейкой. Арендная плата может быть внесена наличными средствами или посредством списания денег со счёта клиента, закреплённого за вкладом или картой «Альфа-Банка». Плата вносится за полный срок аренды.

Таблица 3.1. – Тарифы на предоставление сейфовых ячеек.

Высота ячейк и. мм	1 мес. Руб.	2 мес. Руб.	3 мес. Руб.	4 мес. Руб.	5 мес. Руб.	6 мес. Руб.	7 мес. Руб.	8 мес. Руб.	9 мес. Руб.	10 мес. Руб.	11 мес. Руб.	12 мес. Руб.
50	570	114 0	159 6	207 5	249 0	288 8	320 6	352 6	376 6	399 2	419 2	424 2
100	110 0	220 0	308 0	400 4	480 5	557 4	618 7	680 5	726 8	770 4	808 9	818 6
150	150 0	300 0	420 0	546 0	655 2	760 0	843 6	928 0	991 1	105 06	110 31	111 63
300	210 0	420 0	588 0	764 4	917 3	106 40	118 11	129 92	138 75	147 08	154 43	156 29
450	250 0	500 0	700 0	910 0	109 20	126 67	140 61	154 67	165 18	175 09	183 85	186 06
600	290 0	580 0	812 0	105 56	126 67	146 94	163 10	179 41	191 61	203 11	213 27	215 82

Также клиент может оставить банку длительное поручение на списание средств с его счета в оплату за продление срока аренды индивидуального сейфа.

Индивидуальные сейфы «Альфа-Банка» будут установлены во все крупные филиалы, расположенные по всей территории России.

Для заключения договора физическим лицам потребуется предъявление документа, которым удостоверяется личность гражданина РФ (паспорт, заграничный паспорт, документ, удостоверяющий личность военнослужащего, вид на жительство и другие). Для граждан других государств необходимо представление въездной визы (если речь не идёт о безвизовом въезде), а также миграционной карты и подтверждения регистрации по месту проживания в России.

Юридические лица при заключении договора аренды представляют: копии, снятые с учредительных документов, которые заверяются регистрирующим органом, исполнительным органом или нотариусом, копия свидетельства, выданного при государственной регистрации организации, которая удостоверяется регистрирующим органом или нотариусом; карточка, содержащая образцы оттиска печати юридического лица, а также подписи лиц,

уполномоченных на совершение юридически значимых действий, которая нотариусом.

Если юридическое лицо имеет счёт, открытый в том подразделении «Альфа-Банка», где располагается хранилище, копии с перечисленных документов снимаются и заверяются работниками Банка по запросу клиента.

Индивидуальные предприниматели для оформления договора представляют: копию свидетельства, подтверждающего государственную регистрацию лица в качестве предпринимателя или о внесении сведений о нём в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей; копия удостоверяется регистрирующим органом или нотариусом; карточка, содержащая образец подписи, а при наличии печати – также с оттиском печати.

3.2.2. Выбор исполнителя и анализ конкурентов.

Хранение ценностей клиентов, возможно, является наиболее древней банковской функцией, из которой впоследствии развились банковское кредитование, и инвестирование за счет депозитов. Но в современном виде хранение ценностей клиентов в сейфах стало развиваться в банках относительно недавно. Еще несколько лет назад услугу по предоставлению физическим лицам банковской депозитной ячейки оказывали всего несколько кредитных организаций в Российской Федерации. Она не была прибыльной и являлась скорее имиджевой составляющей политики банков. В последнее время интерес граждан к депозитным сейфам активизировался. К тому же банки в борьбе за клиента расширили спектр предлагаемой услуги.

На сегодняшний день большинство крупнейших банков РФ предлагают своим клиентам индивидуальные сейфовые ячейки, среди таких банков можно выделить: Уралсиб, Сбербанк, ВТБ 24, ВУЗ-банк, Россельхозбанк, БИНбанк и др. Однако стоит отметить, что все эти банки оказывают данную услугу далеко не во

всех отделениях своей филиальной сети. Так, например, в городе Нижневартовск воспользоваться подобной услугой можно лишь в Сбербанке, Уралсибе и ВТБ 24. По данным исследований компании DORS за 2013 год, депозитарные модули их производства имеют следующую среднюю загруженность в год на российском рынке:

Таблица 3.2 – Загруженность депозитарных ячеек фирмы DORS.

Габариты ячейки (ВхШхГ), мм	Средняя загруженность % в год
50x312x463	87.87
100x312x463	92.59
150x312x463	80
300x312x463	53.7
450x312x463	66.66
600x312x463	60

Малая конкуренция и высокий спрос, делают услугу по предоставлению индивидуальных сейфовых ячеек, высокодоходной и очень востребованной на российском рынке банковских услуг сегодня.

Большинство крупнейших банков, оказывающих услугу по предоставлению индивидуальных сейфовых ячеек своим клиентам, используют оборудование ведущего мирового производителя сейфов - компании DORS.

Компания «DORS» - первая российская компания-разработчик и производитель банковской и кассовой техники (счетчиков, сортировщиков, упаковщиков, детекторов,), систем самообслуживания и прикладного программного обеспечения. Клиентами компании в России являются Центральный Банк, Сбербанк России, группа ВТБ, Газпромбанк, Уралсиб др. Компания уделяет большое внимание качеству обслуживания поставленного

оборудования. На сегодняшний день сервисная служба по технической поддержке систем самообслуживания является одной из самых крупных в стране. В настоящее время компания обслуживает более 12000 терминалов собственного производства, более 1200 единиц специального банковского оборудования. Более 200000 единиц специального банковского оборудования и систем самообслуживания находится на гарантийной поддержке. Сервисная сеть в России включает в себя 5 филиалов, более 300 сервис-центров, в которых работают высококвалифицированные, имеющие специальную подготовку специалисты с многолетним опытом обслуживания банковского оборудования. Создана сеть территориально распределительных складов запасных частей в большинстве регионов России.

Все это делает компанию DORS лидером по производству банковской техники и именно поэтому она была выбрана, в качестве поставщика депозитарных модулей с индивидуальными сейфовыми ячейками.

3.4 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

3.4.1 Оценка эффективности внедрения услуги по предоставлению индивидуальных сейфовых ячеек.

Инвест-проект будет разрабатываться за счет собственных средств акционеров.

В качестве сейфов для нового хранилища (депозитария) будут приобретены депозитные модули фирмы DORS:

Депозитный модуль DORS IDC 1X05, стоимость которого 82053 руб.;

Депозитный модуль DORS IDC 1X14, стоимость которого 87000 руб.;

Депозитный модуль DORS IDC 1X15, стоимость которого 70284 руб.

Кроме того, чтобы обеспечить депозитарию надлежащую защиту, необходимо оборудовать его охранно-пожарной сигнализацией высокого уровня, стоимость которой вместе с инсталляцией составит 25000 руб. Для того, чтобы

предотвратить несанкционированный доступ в сейфовое хранилище, необходимо оборудовать его бронепанелями, а на входную дверь установить электромагнитный замок одной точки прохода с автономной системой контроля доступа. Для этой задачи лучше всего подойдут бронепанели металлические облегченные, стоимостью 6500 руб. за кв.м. Для обеспечения высочайшего уровня защиты, все депозитарии оснащаются системой видеонаблюдения. Все филиалы «Альфа-Банка» оборудованы компьютерной аналоговой системой видеонаблюдения TEchVision. Стоимость расширения компьютерной системы видеонаблюдения TechVision на депозитарий банка составит 25000 руб.

Обеспечением бесперебойной работы охранно-пожарной сигнализации и системы видеонаблюдения будет заниматься специалист по обслуживанию технических средств охраны. Для работы с клиентами будут привлечены соответствующие менеджеры.

Таблица 3.3 — состав и заработная плата привлекаемого персонала.

Затраты на оплату труда			
Должность	Количество человек	ЗП в месяц	ЗП за год
Специалист по обслуживанию технических средств охраны	1	29000	348000
Менеджер по обслуживанию клиентов	2	24000	576000
Итого		53000	924000

Основной эффект от внедрения услуги по предоставлению индивидуальных сейфовых ячеек, который будет рассматриваться в данном инвестиционном проекте, будет выражен в получении дополнительной прибыли.

Банком устанавливаются дифференцированные тарифы в зависимости от размеров предоставляемых ячеек. Чем больше срок аренды сейфа, тем ниже арендная плата. Тарифы подлежат снижению при увеличении срока пользования ячейкой.

Таблица 3.4- Годовая доходность ячеек.

Габариты ячейки (ВхШхГ), мм	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.	Средняя загруженность % в год	Кол-во ячеек	Всего ячеек	Доходность ячеек по мин. тарифу. в год
50x312x463	570	1140	1596	2075	2490	2888	3206	3526	3766	3992	4192	4242	87.87	29	33	123020
100x312x463	1100	2200	3080	4004	4805	5574	6187	6805	7268	7704	8089	8186	92.59	150	162	1227968
150x312x463	1500	3000	4200	5460	6552	7600	8436	9280	9911	10506	11031	11163	80	60	75	669801
300x312x463	2100	4200	5880	7644	9173	10640	11811	12992	13875	14708	15443	15629	53.7	29	54	453232
450x312x463	2500	5000	7000	9100	10920	12667	14061	15467	16518	17509	18385	18606	66.66	10	15	186056
600x312x463	2900	5800	8120	10556	12667	14694	16310	17941	19161	20311	21327	21582	60	9	15	194242
ИТОГО:															2854319	

Минимальная доходность от услуги по предоставлению индивидуальных сейфовых ячеек составит 2854319 руб.

Совокупные капитальные вложения по проекту составят 3 242 351 рублей (таблица 3.5).

Капитальные вложения			
Основные составляющие	Количество, шт	Цена, руб	Стоимость
Основные фонды всего			
в том числе:			
Депозитный модуль DORS IDC 1X05	15	82053	1 230 795
Депозитный модуль DORS IDC 1X15	9	70284	632 556
Депозитный модуль DORS IDC 1X14	9	87000	783 000
Охранно-пожарная сигнализация	1	25000	25 000
Компьютерная аналоговая система видеонаблюдения	1	25000	25 000
Электромагнитный замок одной точки прохода с автономной системой контроля доступа	1	13000	13 000
Бронепанели металлические облегченные	82	6500	533 000
ИТОГО:			3 242 351

Таблица 3.5 - Смета капитальных вложений.

Стоимость депозитарных модулей, охранно-пожарной сигнализации, системы видеонаблюдения, бронепанелей и электронного замка определялась на основе рыночных цен. В качестве анализируемых были выбраны депозитарные модули фирмы DORS. Данные депозитарные модули оснащаются собственной электронной системой контроля доступа которая поставляется с депозитарными модулями бесплатно, что позволяет сэкономить на приобретении для сейфов соответствующего программного обеспечения.

Текущие издержки инвестиционного проекта составляют 1790103 рублей ежегодно.

Таблица 3.6 - Текущие издержки инвестиционного проекта.

Текущие издержки	
Показатель	Сумма
Затраты на оплату труда	924000
Страховые взносы (30%)	277 200
Амортизация	355 411
Общехозяйственные расходы	233 492
Итого затраты	1 790 103

Затраты на оплату труда рассчитывались на основании данных представленных в таблице 3.3 выше.

Сумма ежегодных амортизационных отчислений составляет 355411 рублей.

Таблица 3.7 – Амортизационные отчисления основных фондов

Наименование	Стоимость оборудования, руб	Норма годовой амортизации	Сумма амортизации, руб.
Депозитный модуль DORS IDC 1X05	1 230 795	20	246 159
Депозитный модуль DORS IDC 1X15	632 556	20	126 511
Депозитный модуль DORS IDC 1X14	783 000	20	156 600
Охранно-пожарная сигнализация	25 000	50	12 500
Компьютерная аналоговая система видеонаблюдения	25 000	50	12 500
Электромагнитный замок одной точки прохода с автономной системой контроля доступа	13 000	50	6 500
Бронепанели металлические облегченные	533 000	10	53 300
ИТОГО	3 242 351		355 411

Нормы амортизации были установлены в соответствии с российской практикой и положениями бухгалтерского учета. Метод расчёта амортизационных отчислений – линейный.

По итогам реализации инвестиционного проекта будут достигнуты планируемые финансовые результаты, представленные в таблице ниже.

Таблица 3.8 - Финансовые результаты инвестиционного проекта

Показатель	Сумма, тыс. руб
Сумма выручки	14 272
Амортизация	1289,4
Валовый доход	5808,8
Налог на прибыль	1161,8
Чистая прибыль	4647
Капитальные вложения	3242,4
Чистый приток денежных средств	2694

Чистый приток денежных средств от осуществления проекта по итогам пяти лет составит 2694 тыс. руб.

3.4.1.1 Оценка коммерческой эффективности индивидуальных сейфовых ячеек.

В основу расчетов по оценке коммерческой эффективности проекта положены следующие предположения:

- продолжительность периода планирования принята 5 лет (5 шагов);
- в качестве шага планирования принят один год;
- норма дисконта принята на уровне 19 % в год (при ставке рефинансирования 8,25%);

При расчете затрат на инвестиционный проект, необходимо учитывать рост цен в связи с инфляцией. Любой инвестор желает вложить деньги так, чтобы его состояние ежегодно увеличивалось, но это невозможно, если не брать во

внимание темп роста инфляции, поэтому номинальная инфляция заложена в норму дисконта.

Норма дисконтирования установлена из условий:

- ставка рефинансирования ЦБ РФ – 8,25 %;
- риск недополучения прибыли 10,75 %.

Сделанные предположения характеризуют оценку эффективности проекта как предварительную, требующую уточнения в дальнейшем. Результаты расчетов по оценке коммерческой эффективности проекта представлены в таблицах 3.9 –3.13 ниже.

Таблица 3.9 - Поток денежных средств от инвестиционной деятельности.

В тыс. руб.

Наименование	Шаг (год)		2	3	4	Итого
	планирования					
	0	1				
	2018	2019	2020	2021	2022	
1. Инвестиционная деятельность						
1.1 Затраты на приобретение активов, всего	3242,4					3242,4
в том числе:						
за счет собственных средств	3242,4					3242,4
1.2 Поступления от продажи активов						
1.3 Поток реальных средств						
1.3.1 По шагам	-3242,4					-3242,4
1.3.2 Нарастающим итогом	-3242,4	-3242,4	-3242,4	-3242,4	-3242,4	-
1.4 Поток дисконтированных средств						
1.4.1 По шагам	-3242,4	0,0	0,0	0,0	0,0	-3242,4
1.4.2 Нарастающим итогом	-3242,4	-3242,4	-3242,4	-3242,4	-3242,4	-

Таблица 3.10 - Поток денежных средств от операционной деятельности.

В тыс. руб.

Наименование	Шаг (год) планирования					Итого
	0	1	2	3	4	
	2018	2019	2020	2021	2022	
1 Операционная деятельность.						
1.1 Сумма экономия издержек (выручки)	2 854	2 854	2 854	2 854	2 854	14 272
1.2 Издержки без амортизации основных средств	1434,7	1434,7	1434,7	1434,7	1434,7	7173,5
1.4 Амортизация основных средств	355,4	233,5	233,5	233,5	233,5	1289,4
1.5 Валовый доход	1064,2	1186,1	1186,1	1186,1	1186,1	5808,8
1.6 Налог на прибыль (20 %)	212,8	237,2	237,2	237,2	237,2	1161,8

Продолжение таблицы 3.9

1.7 Чистая прибыль	851,4	948,9	948,9	948,9	948,9	4647,0
1.8 Поток реальных средств						
1.8.1 По шагам	1 206,8	1 182,4	1 182,4	1 182,4	1 182,4	5936,4
1.8.2 Нарастающим итогом	1 206,8	2 389,2	3 571,6	4 754,0	5 936,4	
1.9 Поток дисконтированных средств						
1.9.1 По шагам	1206,8	993,6	835,0	701,7	589,6	4326,6
1.9.2 Нарастающим итогом	1206,8	2200,4	3035,4	3737,0	4326,6	

Таблица 3.11 - Поток денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности.

В тыс. руб.

Наименование	Шаг (год) планирования					Итого
	0	1	2	3	4	
	2018	2019	2020	2021	2022	
1 Инвестиционная и операционная деятельность						
1.1 Поток реальных средств						
1.1.1 По шагам	-2035,6	1182,4	1182,4	1182,4	1182,4	2694,0
1.1.2 Нарастающим итогом	-2035,6	-853,2	329,2	1511,6	2694,0	

1.2 Поток дисконтированных средств						
1.2.1 По шагам	-2035,6	993,6	835,0	701,7	589,6	1084,3
1.2.2 Нарастающим итогом	-2035,6	-1042,0	-207,0	494,7	1084,3	

Таблица 3.12 - Поток денежных средств от финансовой деятельности.

В тыс. руб.

Поток денежных средств от финансовой деятельности						
Наименование	Шаг (год) планирования					Итого
	0	1	2	3	4	
	2018	2019	2020	2021	2022	
1 Финансовая деятельность						
1.1 Собственные средства	3 242,4					3 242,4
1.2 Поток реальных средств						
1.2.1 По шагам	3 242,4	0,0	0,0	0,0	0,0	3 242,4
1.2.2 Нарастающим итогом	3 242,4	3 242,4	3 242,4	3 242,4	3 242,4	

Таблица 3.13 - Сальдо денежных потоков.

В тыс. руб.

Сальдо денежных потоков						
Наименование	Шаг (год) планирования					Итого
	0	1	2	3	4	
	2018	2019	2020	2021	2022	
1. Сальдо денежных потоков						
1.1 Поток реальных средств						
1.1.1 По шагам	1206,8	1182,4	1182,4	1182,4	1182,4	5936,4
1.1.2 Нарастающим итогом	1206,8	2389,2	3571,6	4754,0	5936,4	-

За период планирования, жизненный цикл (5 лет), инвестиционный проект потребует 3242,4 тыс. руб. капитальных вложений и принесет на конец периода планирования 4647 тыс. руб. чистой прибыли.

Учитывая единовременный характер инвестирования средств, сумма дисконтированных капиталовложений соответствует сумме реальных капиталовложений и составляет 3242,4 тыс. руб., как было указано выше.

В свою очередь, чистый реальный доход проекта составит 2694 тыс. руб., а чистый дисконтированный доход 1084,3 тыс. руб., учитывая покрытые капитальные вложения. Или 5936,4 тыс. руб. реального дохода и 4326,6 тыс. руб. дисконтированной стоимости, без учета средств, направленных на инвестиционную деятельность.

$$ДС (FV) = \frac{1206,8}{1,19^0} + \frac{1206,8}{1,19^1} + \frac{1206,8}{1,19^2} + \frac{1206,8}{1,19^3} + \frac{1206,8}{1,19^4} = 4326,6$$

$$ЧДД (NPV) = \frac{1206,8}{1,19^0} + \frac{1206,8}{1,19^1} + \frac{1206,8}{1,19^2} + \frac{1206,8}{1,19^3} + \frac{1206,8}{1,19^4} - 3242,4 = 1084,3$$

Индекс доходности, исчисленный по дисконтированным потокам, составляет 1,334.

$$ИД (PI) = \frac{4326,6}{3242,4} = 1,334$$

Срок окупаемости проекта составит 2,72 года или 2 года 8 месяцев.

Внутренняя норма доходности инвестиций составляет 44,92% в год.

Положительный чистый дисконтированный доход и индекс доходности, превосходящий единицу, позволяют охарактеризовать проект как эффективный.

Внутренняя норма доходности значительно превышает норму дисконта и устраивает инвестора, как и сроки окупаемости проекта, как реальный, так и дисконтированный. Положительное сальдо денежных потоков на всех этапах жизненного цикла инвестиционного проекта свидетельствует об осуществимости проекта при избранной схеме финансирования и в отсутствие необходимости привлечения сторонних источников финансирования.

Таблица 3.14 – Ставка дисконтирования и чистый дисконтированный доход

В тыс. руб.

Норма дисконта	Шаг (год) планирования					Итого
	0	1	2	3	4	
	2018	2019	2020	2021	2022	
0	-2035,6	1182,4	1182,4	1182,4	1182,4	2694,0
0,1	-2035,6	1074,9	977,2	888,4	807,6	1712,6

0,2	-2035,6	985,3	821,1	684,3	570,2	1025,6
0,3	-2035,6	909,5	699,6	538,2	414,0	526,1
0,4	-2035,6	844,6	603,3	430,9	307,8	151,4
0,5	-2035,6	788,3	525,5	350,3	233,6	-137,4
0,6	-2035,6	739,0	461,9	288,7	180,4	-365,0
0,7	-2035,6	695,5	409,1	240,7	141,6	-548,0
0,8	-2035,6	656,9	364,9	202,7	112,6	-697,6
0,9	-2035,6	622,3	327,5	172,4	90,7	-821,7
1	-2035,6	591,2	295,6	147,8	73,9	-926,1

Внутренняя норма доходности была найдена двумя способами, графическим, при помощи построения кривой ВНД, в точке, в которой кривая пересекла ось абсцисс была обозначена внутренняя норма доходности, равная ставке дисконта 0,4493.

Также, для повышения эффективности и точности расчетов внутренняя норма доходности была рассчитана средствами Microsoft Excel, при помощи функции ВСД.

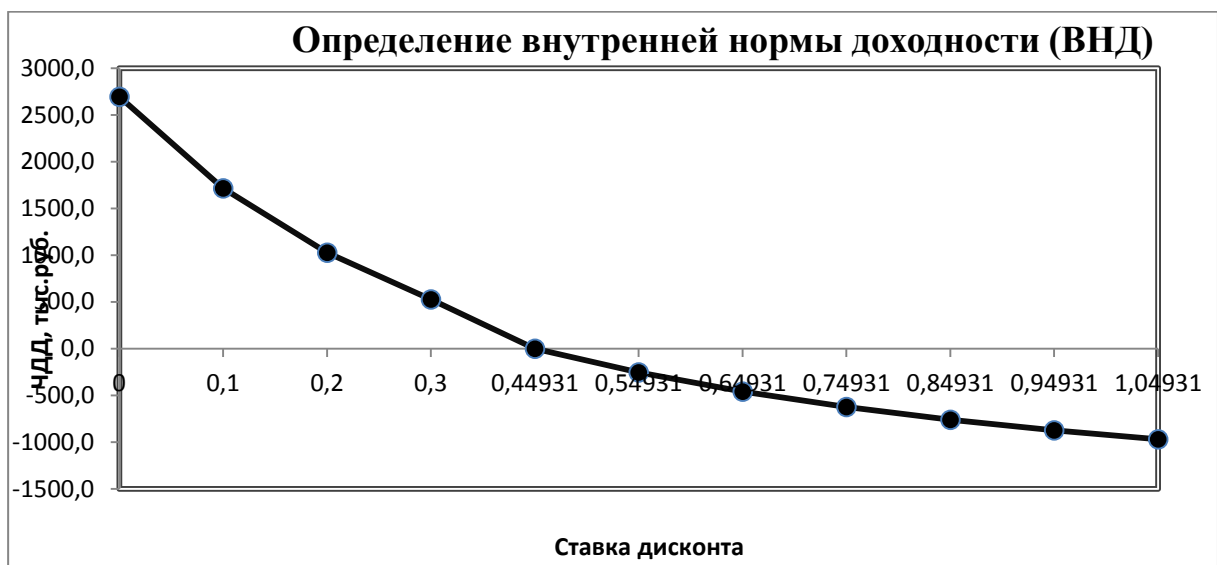


Рисунок 3 – Определение внутренней нормы доходности (ВНД).

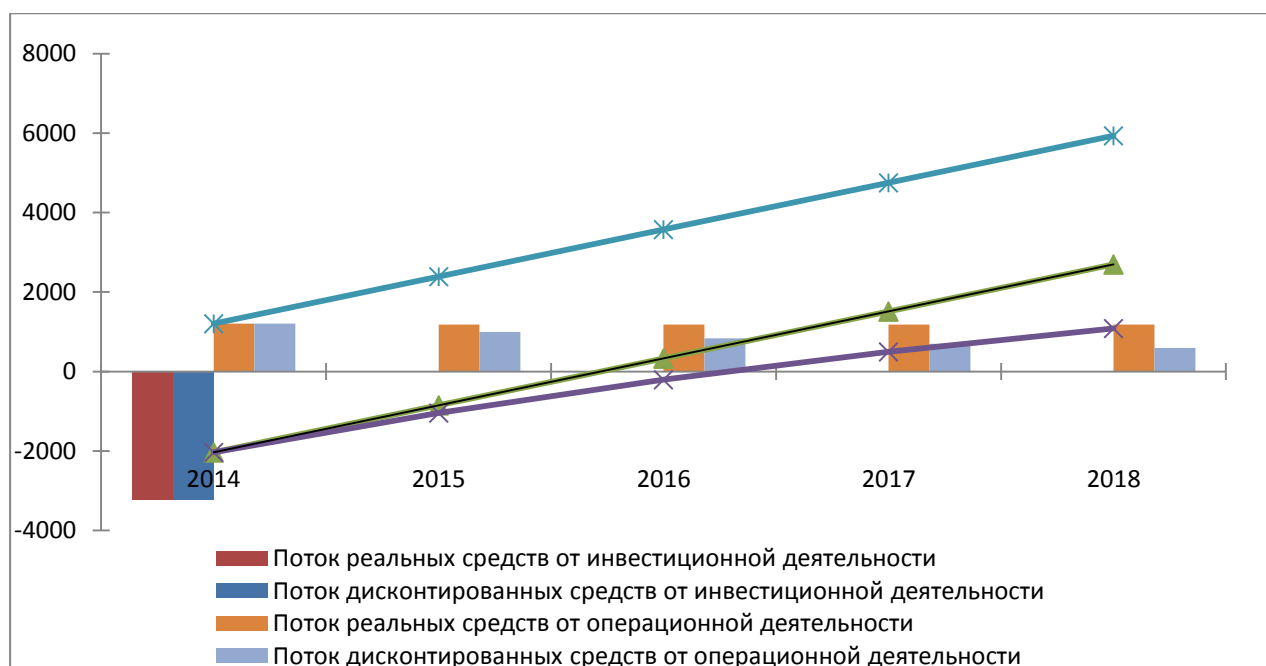


Рисунок 3.1 – Эффективность внедрения услуги по предоставлению индивидуальных сейфовых ячеек.

3.4.1.2 Анализ чувствительности проекта

Анализ и оценка рисков занимают важное место в системе анализа долгосрочных инвестиций. Модели оценки капитальных активов предполагают, что инвесторы не склонны рисковать, поэтому из двух активов, приносящих равный доход, выберут тот, риск которого меньше. При этом под риском понимается вероятность получения меньших доходов (или прироста стоимости актива), чем ожидается инвестором. Считается, что анализ инвестиций проводится в условиях риска, а не неопределенности, так как экономические субъекты активно собирают необходимую им информацию и могут с достаточной степенью точности судить о вероятности событий.

Информацию о вероятности событий (т.е. о рисках) экономический анализ может получать путем проведения статистических наблюдений (самый точный и обоснованный, но трудоемкий и не всегда возможный метод), путем использования аналогий (наиболее простой, но неточный метод, к тому же не

всегда имеющий необходимую информационную базу), субъективных оценок (экспертный метод, его точность и обоснованность зависят от квалификации экспертов), а также использования комбинации указанных методов.

Для определения степени чувствительности проекта к риску строится соответствующая диаграмма, которую называют также «диаграммой паука». Для построения диаграммы необходимо задаться диапазоном отклонения исходных данных, который определяется как правило экспертным путем:

- Доход [-15%;+15%],
- Текущие издержки [-10%;+10%],
- Налоги [-5%;+5%].

Вычисления вариаций значений чистого дисконтированного дохода при изменении параметров приведены в таблице 3.16.

Для анализа чувствительности проекта к риску вычисляем вариации значений ЧДД при изменении параметров выручки, текущих издержек и налогов.

Таблица 3.16 - Динамика чистой текущей стоимости при различных вариациях факторов.

	-10%	-8%	-5%	0	5%	8%	10%
Доход	253,44			1084,30			1915,15
Текущие издержки		1501,16		1084,30		667,44	
Налоги			1126,24	1084,30	1042,36		

Рассчитав изменение ЧДД при вариации факторов по диаграмме «паук» (рисунок 3.2) стало видно, что проект имеет низкую степень риска, так как весь график находится в положительной области построения. Проект может стать убыточным только в том случае, если экономический эффект от проекта в виде получения дохода снизится более чем на 10%, но данная величина является критической и наступление подобного события маловероятно.

Изменение фактора текущих издержек не несет столь сильного эффекта и не может привести к убыточности проекта при текущих условиях реализации.

Фактор изменение налоговых ставок практически не влияет на исход инвестиционного проекта и не может привести к его убыточности.

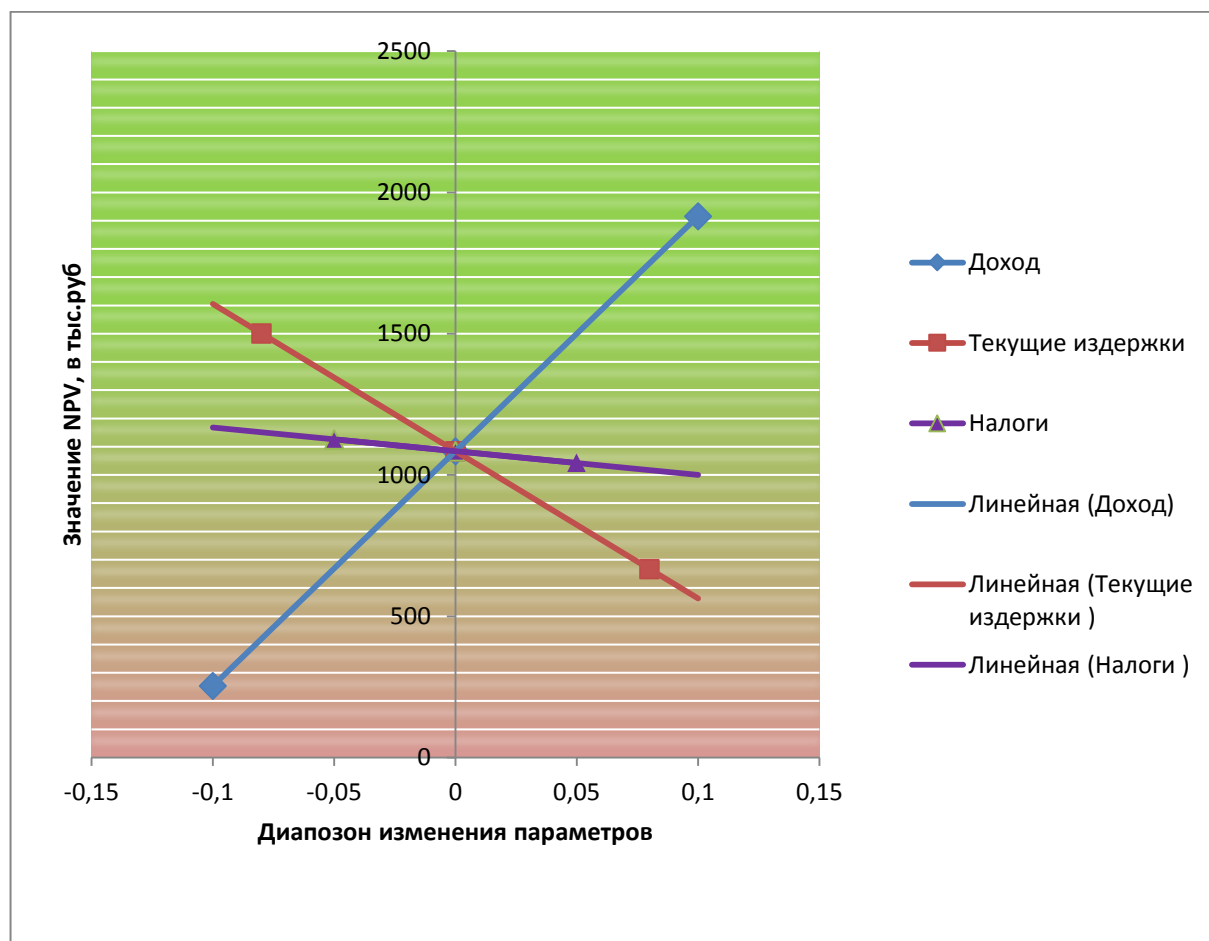


Рисунок 3.2 - Диаграмма «паук»

По итогам анализа инвестиционного проекта, можно сделать вывод, что он обладает высокой степенью эффективности, при низком риске.

Данный инвестиционный проект окупится в рамках рассматриваемого периода за 2 года и 8 месяцев. Индекс доходности, исчисленный по дисконтированным потокам, составляет - 1,334.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате анализа финансово-хозяйственной деятельности АО «Альфа-Банк», были сделаны следующие выводы:

АО «Альфа-Банк» занимает лидирующие позиции в ключевых сегментах рынка банковских услуг. Это один из крупнейших универсальных банков федерального уровня, предлагающий широкий спектр финансовых услуг для частных и корпоративных клиентов, основными направлениями деятельности которого являются розничный, корпоративный и инвестиционно-банковский бизнес. Широкая филиальная сеть, охватывающая всю территорию страны, высокий профессионализм персонала и сложившаяся корпоративная культура – все это значительные конкурентные преимущества «Альфа-Банка», позволяющие занимать ему лидирующее место на рынке банковских услуг в России.

Общая характеристика «Альфа-Банка», анализ финансово – хозяйственной деятельности, выявление проблем и определение перспектив развития показали, что предприятие находится в стабильном экономическом состоянии.

АО «Альфа-Банк» планомерно расширяет деятельность на рынке банковских услуг, что способствует постепенному увеличению численности профессиональных сотрудников банка. Однако низкий уровень социальной защищенности провоцирует высокую текучесть кадров, к тому же в последнее время наблюдается негативная тенденция к увеличению данного показателя.

Основным источником прибыли банка являются доходы от кредитных операций. Также отмечен рост прибыльности от комиссионной деятельности, которую тоже можно отнести к основным источникам прибыли.

«Альфа-Банк» ведет эффективную экономическую деятельность, но общий показатель рентабельности составил всего 0,02%, хотя крупнейшие банки России показывают в среднем рентабельность в 10-15%.

Банк является финансово устойчивым, все нормативы ликвидности и платежеспособности (Н1-Н12) выполняются на всем исследуемом периоде.

Несмотря на увеличение расходов банка в последнее время, он продолжает экономически стабильно осуществлять свою деятельность на рынке банковских услуг.

Кроме того, в ходе выполнения данной дипломной работы, были разработаны и предложены меры по повышению эффективности деятельности банка, в виде внедрения инвестиционных проектов: «Мобильный банк» и «Услуга по предоставлению индивидуальных сейфовых ячеек».

Инвестиционный проект мобильного банкинга показал свою состоятельность и эффективность. Мобильный банк позволит снизить издержки банка на содержание сети банкоматов и платежных терминалов, а также повысит лояльность и активность имеющихся клиентов банка, особенно в возрастной группе до 25 лет. Инвестиционный проект мобильного банка окупиться за 3 года и 3 с половиной месяца, что укладывается в рассматриваемый срок (5 лет). Индекс доходности (PI), исчисленный по дисконтированным денежным потокам, составляет - 1,34, внутренняя норма доходности (IRR) равна 45,38 %, что намного больше установленной нормы дисконта в 19%, а чистый дисконтированный доход составит 7368 тысяч рублей за 5 лет.

Проект по внедрению индивидуальных сейфовых ячеек является экономически эффективным. Он позволит получать дополнительную прибыль от оказания широко востребованной на сегодняшний день услуги по предоставлению индивидуальных сейфовых ячеек. Данный инвестиционный проект окупится в рамках рассматриваемого периода за 2 года и 8 месяцев. Индекс доходности, исчисленный по дисконтированным потокам, составляет - 1,334, внутренняя норма доходности равна 44,92 %, а чистый дисконтированный доход составит 1084,3 тысяч рублей.

В результате выполнения дипломного проекта были достигнуты все поставленные задачи. Была изучена деятельность предприятия АО «Альфа-Банк», его структура и организационно-правовой статус. Кроме того было рассмотрено состояние отрасли и основные тенденции развития «Альфа-Банка». При оценке

конкурентоспособности предприятия и проведении SWOT-анализа были приведены стратегии дальнейшего развития компании.

Выполненный дипломный проект, свидетельствует о наличии реальных возможностей существенного улучшения финансового состояния и повышения эффективности деятельности АО «Альфа-Банк».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятия: Методические указания / С.И. Кухаренко, Н.Н. Котова. – Челябинск: Изд. ЮУрГУ, 2015. – 23 с.
2. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:Гардарики, 2014. – 296 с.
3. Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: Учебник. // Юрайт-Издат. – 2013.
4. Ионова, А.Ф. Селезнева Н.Н.Финансовый анализ // Оценка, прогноз. – 2016.
5. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования: Официальное издание. – М, 1994 – 80с.
6. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Новое знание, 2014 – 704 с.
7. Стратегическое планирование. Учебное пособие // Н.Н. Котова.- Нижневартовск: ЮУрГУ, филиал в г. Нижневартовске, 2015. – 60 с.
8. Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ: Учебник. – 2е изд. // Юнити-Дана. – 2015.
9. Чеглакова, С.Г. Анализ финансовой отчетности: Учебник. // Дело и Сервис. – 2013.
- 10.Бухгалтерский баланс АО «Альфа-Банк» за 2016 год, форма № 1.
- 11.Бухгалтерский баланс ОАО «Альфа-Банк» за 2016 год, форма № 2.
- 12.Бухгалтерский баланс ОАО «Альфа-Банк» за 2016 год, форма № 3.
- 13.Бухгалтерский баланс ОАО «Альфа-Банк» за 2016 год, форма № 4.
- 14.Бухгалтерский баланс ОАО «Альфа-Банк» за 2016 год, форма № 5.
- 15.Бухгалтерский баланс АО «Альфа-Банк» за 2017 год, форма № 1.

16. Бухгалтерский баланс АО «Альфа-Банк» за 2017 год, форма № 2.
17. Бухгалтерский баланс АО «Альфа-Банк» за 2017 год, форма № 3.
18. Бухгалтерский баланс АО «Альфа-Банк» за 2017 год, форма № 4.
19. Бухгалтерский баланс АО «Альфа-Банк» за 2017 год, форма № 5.
20. Годовой отчет АО «Альфа-Банк» за 2015 год.
21. Годовой отчет АО «Альфа-Банк» за 2016 год.
22. Годовой отчет АО «Альфа-Банк» за 2017 год.
23. Консолидированная финансовая отчетность АО «Альфа-Банк» за 2015 год.
24. Консолидированная финансовая отчетность АО «Альфа-Банк» за 2017 год.
25. ru.wikipedia.org/wiki/Бизнес-планирование
26. coolidea.ru/business-plan/
27. www.forbes.ru/svoi-biznes/startapy/31877-kak-sostavit-biznes-plan
28. businessplan-ru.com/
29. www.bankdbo.ru/mobilnyj-banking-stanovitsya-dostupnee
30. <http://www.bosfera.ru/bo/2012/06/put-k-banku-20>
31. www.mobilebanking-sberbank.ru/blog/...banka/2012-12-07-73
32. www.kpmg.com/.../monetizing-mobile-how-banks-are-preserving-th...
33. <http://www.bosfera.ru/bo/vnedrenie-mobilnogo-bankinga>
34. http://www.21nn.ru/publ/interesnoe/mobilnyj_bank_udobnyj_i_opasnyj/18-1-0-413
35. <http://masters.donntu.edu.ua/2010/fkita/okhrimenko/library/article05.htm>
36. <http://www.sviaz-bank.ru/about/press-center/press/17904.html>
37. http://www.mobilebanking-sberbank.ru/blog/beskontaktnye_platezhi_nfc_na_starte/2012-10-17-62
38. <http://slavinsky.livejournal.com/169785.html>
39. <http://infobank.ru/1277/default.aspx>
40. <http://alfabank.ru/nizhnevartovsk/retail/safe/>

41. http://sberbank.ru/perm/ru/press_center/tb_all/?id114=13437
42. <http://www.vtb24.ru/personal/savings/safes/Pages/default.aspx?geo=nizhnevartovs>
43. http://www.e1.ru/news/spool/news_id-270968.html
44. <http://www.rshb.ru/cell/>
45. <http://www.binbank.ru/private-clients/deposit-boxes/>
46. <http://www.systema.biz>
47. <http://softron.ru/katalog/products/bankovskaja-tehnika/depozitnye-jachejki>
48. <http://www.testroy.ru/paneli-zaschitnyie.html>
49. <http://techvision.ru/products/vidsys4>